



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA,  
PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**

**Hansel Gary Franco López**

Asesorado por la Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid

Guatemala, octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA,  
PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**HANSEL GARY FRANCO LÓPEZ**

ASESORADO POR LA INGA. YOCASTA IVANOBLA ORTIZ DEL CID

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Cristian Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Aldo Ozaeta Santiago
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

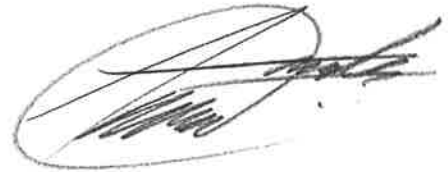
## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA,  
PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de agosto de 2018.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'H' followed by 'ansel Gary Franco López'.

**Hansel Gary Franco López**

Guatemala, noviembre de 2018

Ingeniero  
Juan José Peralta Dardón  
Director  
Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de ingeniería  
USAC

Estimado Ing. Peralta

Aprovechando el presente para desearle éxito en sus labores cotidianas. El motivo de esta carta es para notificarle que he finalizado mi asesoría realizada del trabajo de graduación del estudiante de ingeniería industrial, Hansel Gary Franco López, quien se identifica con número de carne 201123122 y CUI 2221427820101, con el tema DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO.

Agradeciendo de antemano la atención y el apoyo a este medio.

Atentamente,

  
Ingeniera Yocasta Ivanobla Ortiz Delgado  
Catedrática de EMI  
Número de colegiado 9988  




REF.REV.EMI.022.019

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**, presentado por el estudiante universitario **Hansel Gary Franco López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Inga. Andrea Cristina Vivas Ortega  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Andrea Cristina Vivas Ortega  
Ingeniera Industrial  
Colegiada No. 13,736

Guatemala, marzo de 2019.

/mgp



REF.DIR.EMI.178.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor **DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**, presentado por el estudiante universitario **Hansel Gary Franco López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
**DIRECTOR**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**



Guatemala, octubre de 2019.

/mgp



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 492.2019

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO**, presentado por el estudiante universitario: **Hansel Gary Franco López**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, octubre de 2019

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Quien inspiró mi espíritu para la culminación de mi carrera, por brindarme salud y por guiarme por camino correcto para alcanzar mis metas como persona y como profesional.

### **Mis padres**

Elizabeth Franco, por su apoyo incondicional emocional y económico, siendo un sustento para la finalización de mi carrera profesional, así como su apoyo en salud y nunca desampararme, por ser quien siempre ha velado por mi realización profesional y personal, brindándome su apoyo cada día sin limitantes.

Rolando Cancinos, por su apoyo incondicional para no perder un día de estudios, su ayuda económica y acompañamiento durante estos años, siendo un complemento para la finalización de mi carrera.

### **Mi abuelita**

Que se encuentra en el cielo, pero que sin duda fue un apoyo y compañía fundamental en mi vida y mi carrera.

**Mis hermanos**

Nidia, Javier, Melanie y Melissa Franco, Por brindarme palabras de apoyo y ayuda fundamental, ser todo en la vida, pero especialmente a Waldemar, por su ayuda económica, ayuda emocional, aportar grandes cosas en mi vida, estar en las buenas y en las malas, por buscar siempre ir hacia adelante siendo ejemplo en muchas cosas y por ser parte importante de la familia para mi persona.

**Mi novia**

Por brindarme su apoyo incondicional durante todo este tiempo y motivarme en todo momento. Por su compañía y atención en momentos complicados siendo una persona muy importante.

**Mis cuñados**

Velvet Solares, Hugo Alvarez y Nilton Godoy, por apoyar con granitos de arena hasta el final de mi carrera profesional.

**Mis tíos**

Enrique, Landelino y Luis Franco. Por sus palabras de aliento y ayuda en todo momento.

**Mi asesora**

Yocasta Ortiz, por sus conocimientos aportados a mi persona en los cursos impartidos y su apoyo incondicional en la terminación de mi trabajo de graduación.

**Mis sobrinos**

Dana Kamila, Renata Valentina, Fátima Franco, Hugo Alejandro y Hugo Andres Méndez, por ser los mejores sobrinos que pueda tener y alegrar nuestro hogar.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de  
San Carlos de  
Guatemala**

Por ser el alma mater que me abrió las puertas para realizarme como futuro profesional.

**Facultad de Ingeniería**

Por ser la mejor facultad y poseer los catedráticos que me brindaron sus conocimientos para mi realización profesional como ingeniero industrial y crecimiento como persona.

**Empresa**

Guardia Industrial, S.A, por abrirme las puertas de su empresa para la realización del trabajo de graduación y brindarme el apoyo necesario para dar un paso más en la culminación de mi carrera profesional.

**Mis amigos**

Por su compañía en todo el trayecto de la culminación de mi carrera Mary Amado, Donald Aristondo, Douglas Santisteban y Nelson López.

**Mi primo**

Iván Omar Ruano, por su apoyo desinteresado y palabras de aliento en momentos difíciles y tomarme en cuenta en todo momento para la realización de sus actividades.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XV
GLOSARIO .....	XVII
RESUMEN.....	XXI
OBJETIVOS.....	XXIII
INTRODUCCIÓN .....	XXV
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Inicios de la empresa en Guatemala .....	1
1.2. Información general.....	1
1.2.1. Ubicación .....	1
1.2.2. Misión .....	2
1.2.3. Visión.....	2
1.2.4. Valores éticos .....	2
1.3. Tipo de organización .....	3
1.3.1. Tamaño de la empresa.....	3
1.3.2. Organigrama.....	3
1.3.3. Descripción de puestos .....	4
1.4. Competencias técnicas.....	5
1.4.1. Competencias laborales .....	5
1.4.2. Componentes de una competencia .....	7
1.4.3. Tipos de competencias .....	7
1.4.4. Identificación de las competencias .....	12
1.4.5. Modelos de competencias .....	13
1.5. Gestión por competencias .....	14

1.5.1.	Objetivos de un sistema por competencias .....	16
1.5.2.	Implantación del sistema .....	16
1.6.	Reclutamiento y selección por competencias .....	17
1.6.1.	Reclutamiento .....	18
1.6.2.	Selección de personal .....	18
1.6.3.	Entrevista de eventos conductuales .....	18
1.6.4.	Gestión por competencias .....	19
1.6.5.	Modelo de gestión de talento humano .....	19
1.6.6.	Perfil de competencias .....	20
1.7.	Capacitación .....	20
1.7.1.	Definición de capacitación .....	20
1.7.2.	Tipos de necesidades de capacitación .....	21
1.8.	Conservación técnica .....	22
1.9.	Ventajas para un trabajador en la selección por competencias .....	22
1.10.	Ventajas de una empresa en la selección por competencias...	24
2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	27
2.1.	Departamento de recursos humanos .....	27
2.1.1.	Objetivos del directivo de recursos humanos .....	27
2.1.2.	Cualidades y capacidades del directivo de recursos humanos .....	27
2.1.3.	Estadísticas recopiladas .....	28
2.1.4.	Disposición de agentes de seguridad .....	28
2.2.	Objetivos estratégicos .....	29
2.3.	Principales competidores .....	29
2.4.	Descripción del servicio .....	30
2.4.1.	Tipos de servicios prestados .....	30

2.5.	Modelo actual de reclutamiento y selección de talento humano.....	31
2.5.1.	Competencias organizacionales de la empresa .....	31
2.6.	Diagnóstico del actual proceso de selección y reclutamiento de talento humano .....	32
2.7.	Proceso actual de selección de personal en la empresa de seguridad privada .....	32
2.7.1.	Identificación de necesidades.....	32
2.7.2.	Solicitud de requerimientos y perfil de valoración...	33
2.7.3.	Reclutamiento y preselección .....	33
2.7.4.	Pruebas y técnicas de selección.....	34
2.7.5.	Comité de valorización .....	35
2.8.	Actual de reclutamiento y selección de talento humano .....	35
2.9.	Capacitaciones .....	36
2.9.1.	Capacitaciones a los operarios agentes .....	36
2.9.2.	Tiempos para las capacitaciones.....	37
3.	PROPUESTA DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA.....	39
3.1.	Fundamentación estratégica para el modelo propuesto .....	39
3.1.1.	Funciones de los distintos departamentos.....	40
3.1.2.	Alcance del modelo .....	44
3.2.	Conceptualización del modelo .....	46
3.2.1.	Modelo de gestión por competencias .....	46
3.2.2.	Sistematización de la gestión por competencias ....	47
3.2.3.	Detección de brechas en competencias .....	48
3.2.4.	Metodología para medir competencias.....	49
3.3.	Estrategia basada en competencias para la aplicación del modelo.....	50

3.3.1.	Niveles de descripción de las conductas de las competencias de la empresa.....	50
3.3.2.	Organización estratégica de las competencias .....	53
3.4.	Solicitud de requerimientos de personal .....	55
3.4.1.	Procedimiento para la solicitud de requerimientos.....	55
3.4.2.	Aspectos importantes de un formato de solicitud de requerimientos.....	56
3.5.	Proceso de selección y reclutamiento de talento .....	57
3.5.1.	Proceso de reclutamiento.....	57
3.5.1.1.	Reclutamiento interno .....	58
3.5.1.2.	Reclutamiento externo .....	60
3.5.1.3.	Reclutamiento mixto.....	63
3.5.2.	Proceso de selección .....	63
3.5.2.1.	Fase de preselección .....	64
3.5.2.2.	Evaluación de hojas de vida.....	65
3.5.2.3.	Verificación de datos y referencias.....	66
3.5.2.4.	Entrevista para la identificación y evaluación de competencias .....	68
3.5.2.5.	Toma de decisión de la fase de preselección .....	74
3.5.2.6.	Fase de selección .....	74
3.5.2.7.	Aplicación de pruebas psicotécnicas y psicométricas.....	75
3.5.2.8.	Competencias funcionales mediante la aplicación de técnicas.....	76
3.5.2.9.	Entrevista con el responsable del área .....	79
3.5.2.10.	Fase de toma de decisión .....	80



	3.5.2.11.	Informe final de selección .....	81
	3.5.2.12.	Retroalimentación del proceso de selección.....	82
	3.5.2.13.	Evaluación del proceso de selección...	82
3.6.		Capacitación.....	84
	3.6.1.	Listado de temas de capacitación.....	84
	3.6.2.	Área que debe impartir la capacitación.....	85
	3.6.3.	Tiempo de capacitación.....	85
3.7.		Indicadores .....	86
	3.7.1.	Jefe de operaciones .....	86
		3.7.1.1. Conocimientos .....	86
		3.7.1.2. Habilidades .....	86
		3.7.1.3. Actitudes .....	87
		3.7.1.4. Programa de capacitación .....	87
	3.7.2.	Agentes de seguridad.....	87
		3.7.2.1. Conocimientos .....	87
		3.7.2.2. Actitudes .....	88
		3.7.2.3. Programa de capacitación .....	88
		3.7.2.4. Armamento .....	88
3.8.		Costos .....	89
	3.8.1.	Diseño .....	89
	3.8.2.	Implementación .....	89
	3.8.3.	Evaluación .....	90
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
	4.1.	Descripción de habilidades asociadas de los involucrados .....	91
		4.1.1. Nivel ejecutivo.....	92
		4.1.2. Nivel intermedio .....	93
		4.1.3. Nivel administrativo.....	94

4.2.	Fases del modelo de gestión por competencias .....	95
4.2.1.	Medición del clima organizacional.....	95
4.2.2.	Detección y análisis de problemas, carencias y conflictos .....	101
4.2.3.	Análisis de tareas .....	102
4.3.	Competencias funcionales para el desarrollo del modelo .....	104
4.3.1.	Competencias de direccionamiento .....	104
4.3.2.	Competencias técnicas y profesionales .....	104
4.3.3.	Competencias humanas y de interacción.....	105
4.4.	Solicitud de requerimientos por el área de recursos humanos .....	105
4.4.1.	Formato de solicitud de requerimiento de talento humano .....	106
4.4.2.	Aspecto para su diligenciamiento.....	108
4.5.	Instrumentos para el reclutamiento de talento humano.....	108
4.5.1.	Reclutamiento interno .....	108
4.5.1.1.	Detección de las necesidades del área .....	108
4.5.1.2.	Localización de las fuentes de reclutamiento.....	109
4.5.1.3.	Elección y aplicación de medios de reclutamiento.....	109
4.5.1.4.	Formato de convocatoria de personal.....	110
4.5.2.	Reclutamiento externo .....	111
4.5.2.1.	Detección de necesidades del área ...	111
4.5.2.2.	Localización de las fuentes de reclutamiento.....	111

	4.5.2.3.	Elección y aplicación de medios de reclutamiento .....	112
	4.5.2.4.	Formato de hoja de vida .....	113
4.6.		Instrumentos para la selección de talento humano .....	114
	4.6.1.	Fase de preselección.....	114
	4.6.1.1.	Análisis y evaluación de hojas de vida .....	115
	4.6.1.2.	Formato de verificación de referencias laborales .....	117
	4.6.1.3.	Formato de verificación de referencias personales .....	119
	4.6.1.4.	Registro de entrevista de incidentes..	121
	4.6.1.5.	Evaluación de competencias organizacionales.....	124
	4.6.1.6.	Ponderación de factores del proceso de selección.....	125
	4.6.2.	Fase selección.....	128
	4.6.2.1.	Prueba psicométrica .....	128
	4.6.2.2.	Formato de evaluación de competencias humanas y de interacción .....	129
	4.6.2.3.	Formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales .....	131
	4.6.2.4.	Evaluación de competencias técnicas y profesionales .....	132
	4.6.2.5.	Evaluación de competencias de direccionamiento.....	133

4.6.2.6.	Entrevista responsable del área .....	134
4.6.2.7.	Ponderación de factores del proceso de selección .....	135
4.6.2.8.	Informe final de selección.....	137
4.6.2.9.	Proceso de retroalimentación proceso de selección.....	139
4.6.2.10.	Formato de evaluación del proceso de selección .....	141
4.7.	Herramientas para los indicadores.....	142
4.7.1.	Cuestionarios .....	142
4.7.2.	Entrevistas.....	144
4.7.3.	Guía de observación .....	144
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA .....	147
5.1.	Resultados obtenidos.....	147
5.1.1.	Interpretación .....	147
5.1.2.	Aplicación .....	158
5.2.	Monitoreo y evaluación del desempeño .....	159
5.2.1.	Desempeños a medir .....	159
5.2.2.	Instrumentos de la evaluación del desempeño .....	159
5.2.3.	Manuales de evaluación del desempeño .....	160
5.2.4.	Instructivos de la evaluación de desempeño.....	162
5.3.	Quien debe evaluar el desempeño .....	162
5.3.1.	Sistema y método a evaluar .....	163
5.4.	Ventajas y beneficios del diseño basado en competencias ...	163
5.4.1.	Ventajas .....	164
5.4.1.1.	Incremento de la productividad .....	164
5.4.1.2.	Equipos de trabajo más eficientes.....	164
5.4.1.3.	Información objetiva .....	164

5.4.1.4.	Objetivos bien definidos.....	165
5.4.1.5.	Optimización de los resultados .....	165
5.4.2.	Beneficios .....	165
5.4.2.1.	Incremento en la satisfacción y motivación del colaborador .....	165
5.4.2.2.	Sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente .....	166
5.4.2.3.	Simplificación en etapas de cambio o mejora organizativa .....	167
5.4.2.4.	Facilitación de evaluación continua del desempeño en forma generalizada .....	167
5.5.	Acciones correctivas.....	168
5.5.1.	Auditorías internas.....	168
5.5.2.	Evaluación de satisfacción del cliente .....	169
5.5.3.	Sugerencias relacionadas con el servicio prestado.....	170
CONCLUSIONES .....		175
RECOMENDACIONES.....		177
BIBLIOGRAFÍA.....		179



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama .....	4
2.	Modelo de iceberg.....	6
3.	Modelo de gestión por competencias.....	46
4.	Sistematización del modelo de gestión .....	47
5.	Sistematización del modelo de gestión .....	50
6.	Secuencia de proceso de reclutamiento .....	58
7.	Diagrama fase preselección .....	64
8.	Diagrama fase selección .....	75
9.	Diagrama fase toma de decisión .....	81
10.	Diagrama fase de preselección .....	114
11.	Resultados del gráfico 1 .....	147
12.	Resultados del gráfico 2.....	148
13.	Resultados del gráfico 3.....	149
14.	Resultados del gráfico 4.....	150
15.	Resultados del gráfico 5.....	151
16.	Resultados del gráfico 6.....	152
17.	Resultados del gráfico 7 .....	153
18.	Resultados del gráfico 8.....	154
19.	Resultados del gráfico 9.....	155
20.	Resultados del gráfico 10.....	156
21.	Resultados del gráfico 11 .....	157
22.	Resultados del gráfico 12.....	158
23.	Resultados de la pregunta 1 .....	172

24.	Resultados de la pregunta 2 .....	173
25.	Resultados de la pregunta 3 .....	174

## TABLAS

I.	Habilidades asociadas a distintos .....	45
II.	Competencias para cada puesto dentro de la empresa.....	54
III.	Introducción .....	71
IV.	Desarrollo profesional.....	71
V.	Obligaciones y responsabilidades.....	72
VI.	Eventos conductuales.....	72
VII.	Conclusión y resumen .....	73
VIII.	Sumario e interpretación.....	73
IX.	Detalle implementación.....	89
X.	Formato descripción de habilidades asociadas .....	92
XI.	Formato descripción de habilidades asociadas intermedio.....	93
XII.	Formato descripción de habilidades asociadas administrativo .....	94
XIII.	Puntuación de ítems .....	96
XIV.	Encuesta medición clima laboral.....	96
XV.	Formato análisis de tareas.....	103
XVI.	Solicitud de requerimiento .....	106
XVII.	Solicitud de convocatoria .....	110
XVIII.	Hoja de vida .....	113
XIX.	Análisis y evaluación hoja de vida .....	115
XX.	Verificación de referencias laborales .....	117
XXI.	Verificación referencias personales .....	119
XXII.	Registro entrevista de incidentes .....	121
XXIII.	Evaluación competencias organizacionales .....	124
XXIV.	Ponderación de factores .....	127



XXV.	Evaluación de competencias humanas .....	129
XXVI.	Observación y registro de evaluación competencias .....	131
XXVII.	Evaluación competencias técnicas y profesionales .....	132
XXVIII.	Evaluación competencias direccionamiento.....	133
XXIX.	Entrevista responsable del área .....	134
XXX.	Ponderación de factores proceso.....	136
XXXI.	Informe final proceso de selección .....	137
XXXII.	Proceso de retroalimentación proceso selección .....	139
XXXIII.	Evaluación proceso de selección .....	141
XXXIV.	Cuestionario .....	143
XXXV.	Guía de observación .....	145
XXXVI.	Evaluación de sugerencias .....	171



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>BC</b>	Brechas en competencias
<b>P.</b>	Página
<b>RF</b>	Recursos futuros
<b>RP</b>	Recursos actuales



## **GLOSARIO**

<b>Auditorías</b>	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva.
<b>Brechas</b>	Herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización en un momento dado.
<b>Calidad</b>	Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con ciertos requisitos.
<b>Capacitación</b>	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
<b>Competencias laborales</b>	Poseer los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.
<b>Competencias técnicas</b>	Habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica.

<b>Convocatoria</b>	Es un llamamiento oral o escrito para que se acuda a cierto lugar o se realice alguna cosa, destinado a una o más personas.
<b>Diagnóstico</b>	Es aquel por medio del que se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento determinado.
<b>Incidentes</b>	Suceso repentino no deseado que ocurre por las mismas causas que se presentan los accidentes, no desencadena lesiones en las personas, ni daños a la propiedad.
<b>Organigrama</b>	Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en que se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas.
<b>Pruebas psicométricas</b>	Es una herramienta que mide las características psicológicas de una persona.
<b>Pruebas psicotécnicas</b>	Son test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole.
<b>Reclutamiento</b>	Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**Recurso humano**

Conjunto de empleados o colaboradores de una organización.

**Selección**

Proceso mediante se eligen a los colaboradores ideales para uno o varios puestos de trabajo.





## **RESUMEN**

Durante la realización de esta investigación se aborda primeramente la idea de realizar un diseño de selección y reclutamiento de talento humano, dado que la empresa no cuenta con un proceso tan estructurado, se utiliza un proceso básico en el que no se logran medir a profundidad las competencias con las que cuenta cada aspirante al cargo, con esta idea de realización del modelo se pretenden cubrir todos los aspectos indispensables para el adecuado proceso de selección y reclutamiento teniendo en cuenta que las necesidades del mercado van cambiando constantemente.

El diseño basado en competencias es un modelo estructurado de manera alta, que pretende medir de manera real y objetiva, las competencias de cada aspirante a las vacantes que se deseen cubrir, dichas competencias que el modelo cubre están determinadas tanto por las necesidades de la empresa para ofrecer un servicio de calidad como por el diseño mismo.

Entre las competencias más relevantes del diseño teniendo en cuenta el servicio que la empresa presta se encuentran: la resolución de conflictos por medio de cada aspirante en situaciones en las que se requiera pensar de una manera lógica, coherente, analítica y paciente, la responsabilidad de cada aspirante a cumplir con las actividades que su cargo demanda, las relaciones interpersonales que se deben de tener con el círculo laboral, y que por ser una empresa de seguridad privada con operarios agentes que brindan el servicio, en ocasiones se distribuyen en grupos seleccionados para cubrir las actividades dependiendo del servicio que se preste.

El diseño propone una serie de pasos en los que se debe de seguir en el proceso de selección y reclutamiento para lograr cumplir los objetivos y metas propuestos por la gerencia y lograr calidad en el servicio prestado, se cuentan con formatos, los cuales su principal objetivo son ir recopilando información estadística importante para la empresa y contar con pruebas de que se está realizando correctamente el proceso.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un modelo basado en competencias, en una empresa de seguridad privada, para el proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

### **Específicos**

1. Minimizar acciones no deseadas en el futuro, determinando los requerimientos y necesidades sobre conocimientos, habilidades y actitudes de los agentes previo a ser contratados.
2. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano actual para determinar las deficiencias del mismo, minimizando la rotación de personal a través de capacitaciones periódicas.
3. Ampliar la calidad en el servicio prestado, diseñando un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias, para la empresa de seguridad privada.
4. Aumentar la fidelidad de los colaboradores mediante el desarrollo de una cultura empresarial con base en las competencias de la empresa, midiendo atributos que se presentan con mayor frecuencia en el personal para determinar el crecimiento.

5. Medir el rendimiento de los colaboradores mediante la evaluación de desempeño basada en competencias.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala existe diversidad de empresas que prestan el servicio de seguridad privada, por la inseguridad que impera en el país, se ha hecho necesario utilizar por parte de las empresas y personas, la seguridad privada por la falta de capacidad por parte del Estado de Guatemala quien según la Constitución Política de la República es el encargado de la seguridad pública, según las estadísticas hechas por la oficina de entidades de seguridad privada de la Policía Nacional Civil, en el país están operando 253 empresas de seguridad privada, siendo 124 empresas las autorizadas, de éstas 27 se encuentran en el municipio de Mixco, ubicación de la empresa en estudio.

La empresa Guardia Industrial S.A, fundada el 1 de febrero de 1992, ubicada en el municipio de Mixco, siendo una empresa autorizada para operar por la “Dirección General de Servicios de Seguridad Privada “DIGESSP” cuya entidad es la que rige a las empresas legales, la empresa Guardia Industrial S.A, es una institución perteneciente a la administración privada, dedicada a prestar servicios a todo el país de seguridad empresarial, seguridad industrial, seguridad comercial, residencial, ejecutiva, hotelera, servicio de custodio en ruta uniformada.

Esta empresa realiza un proceso de selección y reclutamiento de talento humano básico similar al de competencias, pero no establecido, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente, también realizan capacitaciones a los agentes, pero de manera básica.

El análisis de dicho proceso es de gran importancia, porque a partir de allí, la organización podrá tomar medidas para reforzar aspectos positivos del mismo y superar los aspectos deficientes que pudieren encontrarse, de esta manera se tendría la posibilidad de disponer de un personal que desempeñe sus responsabilidades de manera efectiva y contribuya al logro de los objetivos de la empresa de seguridad privada.

El proceso de reclutamiento y selección en la citada empresa no ha sido evaluado, es por ello que el presente trabajo de graduación analizará el proceso de selección y reclutamiento de talento humano actual y propondrá un diseño basado en competencias para el proceso de selección y reclutamiento de talento humano, para poder contar con personal. Se pretende que con el diseño a proponer se cumplan los objetivos y metas establecidas por parte de la gerencia y del modelo a proponer. Uno de los principales objetivos es alinear la estrategia de la compañía con la del departamento de recursos humanos mediante la aplicación adecuada del modelo.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. Inicios de la empresa en Guatemala**

La empresa de seguridad privada fue fundada el 1 de febrero de 1992, en el municipio de Mixco de la ciudad de Guatemala, los primeros 2 años de labores en la empresa contaban con un máximo de 15 agentes de seguridad, que desempeñaban sus labores únicamente en el municipio de Mixco en tiendas y panaderías, a los 7 años la empresa de seguridad privada incrementó el número de agentes de seguridad privada contando con 47 agentes y se extendieron laborando en todo el departamento de Guatemala, prestando servicios en hoteles, panaderías y tiendas, a partir de 2001 hasta la actualidad la empresa cuenta con 97 agentes de seguridad privada, laborando en todo el país y actualmente presta servicios empresariales, de seguridad industrial, seguridad comercial, residencias, hoteles, tiendas, panaderías y servicio de custodio en ruta.

### **1.2. Información general**

A continuación, se presenta información referente a la empresa, que ayudará a tener un concepto sobre cómo está constituida la misma, su misión, visión, valores éticos, tipo de organización.

#### **1.2.1. Ubicación**

La empresa donde se realiza el trabajo de graduación se encuentra ubicada en 2da. Calle 2-11, colonia Monte Verde, zona 4 de Mixco, Guatemala.

### **1.2.2. Misión**

Tomando en cuenta los problemas de seguridad en el país buscaremos posicionarnos como una de las empresas de seguridad con mayor excelencia de servicio que genere un sentido de confianza con nuestros clientes, creando una diferencia entre todas las compañías de seguridad en Guatemala.

### **1.2.3. Visión**

Posicionarnos como la empresa líder en servicios de seguridad privada, expandiéndonos a nivel nacional y garantizando un excelente desempeño en las operaciones de seguridad con eficiencia, disciplina y honestidad para la completa satisfacción de clientes.

### **1.2.4. Valores éticos**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Eficiencia
- Puntualidad
- Disciplina
- Lealtad
- Orden
- Solidaridad
- Vocación de servicio
- Experiencia
- Seguridad



### **1.3. Tipo de organización**

A continuación se detalla el tipo de organización, su estructura jerárquica y la descripción de dichos puestos.

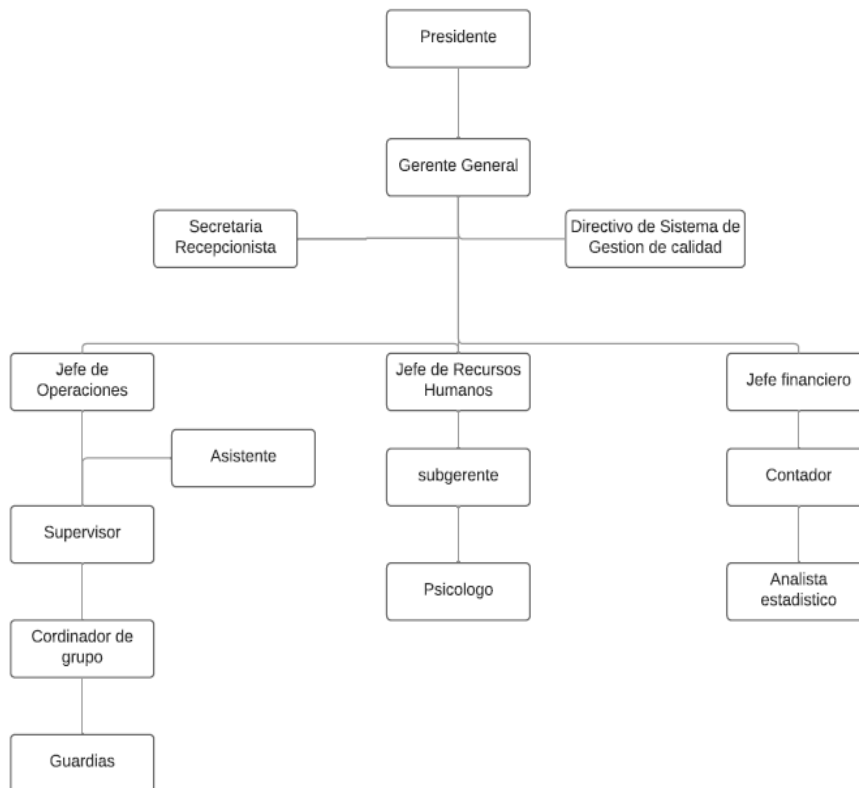
#### **1.3.1. Tamaño de la empresa**

De acuerdo con el sistema nacional de información *mipyme* Guatemala, la empresa de seguridad privada en estudio, entra en la categoría de empresa mediana, puesto que una empresa mediana es la que posee en un rango de 81 a 200 empleados, teniendo la empresa de seguridad privada 124 empleados.

#### **1.3.2. Organigrama**

Un organigrama es una representación estructural gráfica de la empresa en la que se muestran cómo se relacionan sus diferentes partes y las funciones de cada una. El siguiente organigrama que se presenta según su naturaleza es micro administrativo, en vista que corresponde solamente a esta empresa y menciona algunas de sus áreas que la conforman.

Figura 1. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

### 1.3.3. Descripción de puestos

- Gerente: es el encargado de impartir liderazgo, tiene el poder de decisión, capacidad para la resolución de conflictos, planeación y control, comunicación gerencial.

- Jefe financiero: es el encargado de la planeación y control, y la capacidad para la resolución de conflictos.
- Jefe de recursos humanos: es el encargado de la delegación y seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano.
- Jefe de operaciones: es el encargado supervisar, guiar y conformar los grupos de agentes destinados a cada lugar en el que se presta el servicio.
- Secretaria recepcionista: es la encargada de enviar a las instituciones correspondientes informes mensuales, sobre el desenvolvimiento de la empresa en materia de altas y bajas de agentes.

#### **1.4. Competencias técnicas**

Una competencia técnica como su nombre lo indica, es una competencia o habilidad que posee los individuos que se asocia al correcto desenvolvimiento en el uso de herramientas y técnicas que además domina de manera adecuada, para el correcto desarrollo de sus actividades.

##### **1.4.1. Competencias laborales**

En la obra *Competence at work: models for superior performance*, se presenta el análisis de 650 puestos de trabajo, resultantes de una investigación de 20 años; de estos puestos de trabajo se logró desarrollar un esquema completo sobre la implantación de un Modelo de competencias para una organización. También introduce por primera vez, el “Modelo del Iceberg”, donde de manera gráfica divide las competencias en dos grandes apartados.

Las más fáciles de detectar o bien llamadas tangibles, que incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o bien llamadas intangibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad.

Figura 2. **Modelo de iceberg**



Fuente: SPENCER, Signe. Competence at Work: Models for Superior Performance. p. 3.

En la obra *La práctica de la inteligencia emocional*, se describe que después de tener contacto con altos mandos como directores empresariales y empleados de alrededor de más de 500 empresas alrededor del mundo; determinó que las aptitudes que definen a los trabajadores más competentes desde los puestos más simples hasta los altos mandos directivos, no es el coeficiente intelectual, ni los diplomas universitarios, sino la inteligencia emocional. De manera que, Goleman demuestra con esta obra la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, el esfuerzo, la integridad, los valores y la habilidad para comunicar; son las competencias más relevantes

### **1.4.2. Componentes de una competencia**

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, personalidad y actitudes), lo conductual (hábitos y destrezas). Las competencias por lo tanto están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo en específico.

Para el perfecto desarrollo de las competencias es necesario tener en cuenta los siguientes contenidos.

- Saber (conocimientos): datos, información, capacitación, conocimientos e informaciones.
- Saber hacer (habilidades): habilidades, aptitudes, métodos de actuación.
- Saber ser (valores): actitudes, intereses, valores que llevan a tener la capacidad de afrontar responsabilidades.

### **1.4.3. Tipos de competencias**

En Guatemala para la clasificación de las competencias laborales se ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el están subdivididas las siguientes:

- Competencias básicas

Estas competencias indispensables para que una sociedad en general funcione, dicho esto, son los comportamientos y capacidades fundamentales que posee y demuestra un individuo y que además le permiten adaptarse a

distintas situaciones en el ámbito laborales y no laboral, estas competencias contemplan conocimientos como: las destrezas y habilidades, capacidad y hábito de lectura, expresión, comunicación, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, evaluación y transformación de las situaciones o de los hechos que se asocian a principios, valores y códigos éticos y morales.

En Guatemala, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad “INTECAP” identificó seis campos de competencias básicas:

- Aplicación de la matemática
  - Dominio de la lectura
  - Adaptación del ambiente
  - Dominio de la escritura
  - Comunicación oral
  - Localización de la información
- 
- Competencias genéricas

Estas competencias también reciben el nombre de transversales, son aquellas capacidades que se desarrollan en distintas áreas, subáreas o sectores, que están relacionadas con la capacidad de la persona de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades.

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad “INTECAP”, Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.

A nivel nacional en Guatemala están determinados 10 campos de competencias genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de la tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad laboral

Cada campo descrito anteriormente cuenta con descripciones definidas por niveles, en los cuales se especifican las funciones a desempeñar.

- Planificación de actividades: consiste en hacer un conjunto de las competencias que cada trabajador debe poseer, mediante las cuales se pueda lograr la definición de los objetivos de la empresa, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas establecidas, así como la eficiencia de los recursos humanos y materiales, establecimiento de métodos, técnicas y estándares de tiempo calidad y cantidad
- Calidad en el trabajo: consiste en la agrupación de las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

- Administración de actividades: es necesario que el trabajador posea conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como la planificación de los procesos y procedimientos, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.
- Administración de la información: se requiere tener capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma, los datos útiles y determinar los canales adecuados para trasladar información resultante.
- Trabajo en equipo: se requiere que el trabajador, comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, cosas, experiencias personales, actividades u algún otro tipo de intercambios.
- Servicio al cliente: requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.
- Productividad en el trabajo: el trabajador debe saber optimizar de manera eficiente y eficaz los recursos para brindar servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.
- Innovación en el trabajo: el trabajador debe tener la capacidad de proponer ideas, mecanismos y técnicas para sobrepasar el estándar.
- Uso de la tecnología: consiste en la agrupación de las competencias relacionadas con la utilización y el manejo de



equipos, herramientas, programas operativos y máquinas para la calidad del servicio prestado.

- Conservación del ambiente y seguridad laboral: este campo requiere la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas.

- Competencias específicas

Son comportamientos laborales específicos, de índole técnico, por lo regular se vinculan a un área ocupacional específica, se relacionan con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de la función productiva. La adecuada aplicación de las competencias laborales tiene beneficios no sólo para la empresa, sino para los trabajadores, dado que poseen la oportunidad del reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes no importando en donde estos fueron adquiridos.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional “CINTEFOR” OIT (1996), definió que la competencia laboral básicamente era la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa cualquier tipo de actividad de carácter laboral, la cual debe ser plenamente identificada, y que además no es una probabilidad de éxito, sino una capacidad tangible y demostrada.

#### **1.4.4. Identificación de las competencias**

Para este proceso se debe de tener una metodología o base de un sistema que analice e identifique los parámetros que se deben de tener para complementar las competencias laborales.

Unas de las metodologías principales que se utilizan para identificar competencias laborales son: Análisis conductista y Análisis funcional.

- Análisis conductista: es una metodología específica por ocupaciones, se recomienda utilizarlo para determinar solo las competencias genéricas o básicas. Por medio de esta metodología se identifican los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento dentro de la organización de la persona y luego de ello relacionarlas con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El procedimiento en que se utiliza esta metodología, es de la siguiente forma:

- Generación de tormenta de ideas
- Selección de tareas
- Descripción de conocimientos y habilidades generales
- Verificación de tareas identificadas

El presente modelo utiliza el análisis ocupacional, actualmente en Guatemala no existe un catálogo de ocupaciones que es el producto del análisis ocupacional, únicamente existe una clasificación económica y laboral realizada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad “INTECAP”.

- Análisis funcional: analiza las relaciones existentes entre aptitudes, cualidades, valores y conocimiento de los trabajadores y el entorno laboral. Es entonces, un proceso por medio del que se logra establecer un objetivo primordial del área de análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance, para responder a una interrogante, ¿Qué se debe hacer para lograr esto?

Las ventajas del modelo funcional son:

- Se centra en la descripción de funciones y no en tareas
- Describe productos y resultados, no procesos
- No se limitan a un solo puesto, las funciones pueden ser transferibles.
- Describe la función basada en elementos de competencia, lo que permite su evaluación.

#### **1.4.5. Modelos de competencias**

- Modelo funcional: principalmente orientado a identificar y definir competencias técnicas asociadas de una empresa a un cargo. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en resultados, más que en el cómo se logran. De esta manera las empresas pueden medir el nivel de competencias técnicas de los colaboradores, y definir brechas.

¿Qué es una competencia funcional?

Son todas aquellas competencias que ayudan a desempeñar las actividades que componen una función laboral, cumpliendo con estándares de calidad que son establecidos por la empresa.

- Modelo conductual: es un modelo que busca explicar lo que determina, en una situación en de modo que existan igualdad de condiciones y un desempeño más destacado que el promedio.

Además, buscan identificar atributos como la iniciativa, resistencia al cambio, tolerancia al stress, capacidad de persuasión, capacidad de liderazgo y todas las características personales que se asocian al alto desempeño.

¿Qué es una competencia conductual?

Son todas aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o que son destacados en el mundo laboral y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la innovación, entre otros.

### **1.5. Gestión por competencias**

Es un modelo que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite hacer de cierta manera a la organización más flexible, porque logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Villa (2004) indica que la gestión por competencias la adoptaron las empresas con el propósito de competir eficazmente en el mercado en el que se desenvuelven. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, al proponer un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Este modelo no impide la capacidad efectiva de operar de manera exitosa, Dicha capacidad efectiva permite a las empresas determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberán poseer el talento humano para lograr sobresalir entre los demás.

La gestión de recursos humanos basada en competencias permite alinear el capital intelectual de una empresa con su estrategia de negocios, logrando de manera simultánea el desarrollo profesional de las personas, teniendo en cuenta que cada organización tiene una estrategia distinta, por lo tanto tendrán también competencias distintas. La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, teniendo como base las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

El modelo de gestión cuenta con el diseño de perfiles ocupacionales, estos perfiles contienen características personales que deben poseer los aspirantes a determinado puesto. El propósito de la realización de estos perfiles ocupacionales es estudiar a los colaboradores que realizan un exitoso

desempeño en su puesto de trabajo debido a que lo correcto es realizar una evaluación de la persona que desempeña el trabajo y no del trabajo en sí.

#### **1.5.1. Objetivos de un sistema por competencias**

El objetivo principal del enfoque de gestión basado en competencias es implementar un estilo nuevo de reclutamiento dentro de la empresa, para la correcta administración de los recursos humanos de manera más efectiva.

Los objetivos de la gestión por competencias a alcanzar son:

- Permitir a los colaboradores conocer sus mejores destrezas.
- Comprender como las habilidades de unos colaboradores se complementan con las de otros colaboradores.
- Alinear la estrategia de recursos humanos con la de la organización.
- Adecuar a los colaboradores a los puestos más apropiados para ellos.
- Fomentar la excelencia profesional.

#### **1.5.2. Implantación del sistema**

Para la correcta implantación del sistema es necesario la recopilación de información sobre cómo se desarrolla el actual proceso de selección de talento humano dentro de la empresa, con el objetivo de identificar si es necesario realizar un modelo de reclutamiento y selección completamente nuevo o continuar mejorando el mismo, para dar un salto óptimo de calidad en el reclutamiento y selección de talento humano. Por lo tanto, se recopilará información de los procesos relacionados con:

- Reclutamiento y selección

- Capacitación
- Desempeño

El sistema de gestión basado en competencias sin importar la aplicación que tenga debe de proporcionar la siguiente información:

- Perfiles de puestos
- Análisis de brechas
- Necesidades de formación
- Potencial del trabajador
- Competencias, habilidades y destrezas del trabajador en el puesto
- Desempeño del trabajador en el puesto
- Interés del trabajador en el puesto

#### **1.6. Reclutamiento y selección por competencias**

Para un proceso de gestión ideal, se debe comenzar con una adecuada planificación de recursos humanos, luego se debe realizar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano en el se analizan y seleccionan los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes mediante el análisis de competencias y de esta manera poder dar paso a la incorporación de nuevos colaboradores

Hay que tener en cuenta que los procesos de selección están vinculados a los objetivos y estrategias de la organización. Las razones por las que las empresas deciden iniciar con el proceso de selección son:

- Para mejorar su economía.
- Para cubrir vacantes debido a rotaciones de talento humano.

- Por creación de nuevos puestos y necesidades de conocimientos nuevos.
- Por crecimiento de la empresa.
- Para retroalimentar las ideas y proyectos de la empresa.

#### **1.6.1. Reclutamiento**

Es el primer paso que se da para atraer personas que están interesadas en ocupar un puesto de trabajo, en esta etapa pueden llegar un número establecido de personas o un número mayor al número de vacantes, pues luego de esta etapa se realiza la etapa de selección. El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto.

#### **1.6.2. Selección de personal**

El objetivo primordial de la selección de personal es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, por lo tanto se deben escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los vacantes existentes en la empresa.

#### **1.6.3. Entrevista de eventos conductuales**

También llamada entrevista de eventos críticos es una entrevista altamente estructurada y detallada del desempeño laboral pasado de la persona a entrevistar, esta permite medir e identificar el grado de recurrencias, consistencia y solidez de las competencias de la persona, las cuales quedan evidenciadas en su historial de comportamientos que el mismo ha desarrollado en su cargo en particular.



Cuando se ejecuta dicha técnica se le pide a la persona que recopile pensamientos de varias situaciones importantes que sucedieron en el trabajo, en las cuales le hayan salido las cosas bien o mal, para luego pedirles que narren sus historias con detalle y se les realizan ciertas preguntas.

#### **1.6.4. Gestión por competencias**

La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

#### **1.6.5. Modelo de gestión de talento humano**

Al hablar del modelo de gestión de talento humano se debe de tener claro que el talento humano se refiere a todas las capacidades de las personas, el talento humano trata de que una persona sea capaz de entender y comprender de una manera inteligente e idónea la manera de resolver situaciones en determinadas actividades, asumiendo sus destrezas y habilidades, como sus experiencias y aptitudes. Por lo tanto, el modelo de gestión de talento humano es una agrupación de las competencias críticas que van enfocadas en la estrategia e incrementan las probabilidades de cumplir metas y objetivos propuestos por la empresa.

#### **1.6.6. Perfil de competencias**

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa.

### **1.7. Capacitación**

A continuación se detalla el concepto de capacitación y sus distintos tipos de enfoques.

#### **1.7.1. Definición de capacitación**

Capacitar a una persona es otorgarle mayor aptitud para que logre desempeñarse sus actividades con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se acople al perfil de conocimientos y competencias requeridos por la gerencia para el puesto.

En otras palabras, es brindar aptitudes y capacidades a colaboradores nuevos o actuales que necesitan para el adecuado desarrollo de las actividades que su puesto demanda, logrando calidad en el desarrollo de las mismas.

### **1.7.2. Tipos de necesidades de capacitación**

Existen varios tipos de necesidades de capacitación, estos están divididos de la siguiente forma:

- Por su enfoque
  - Preventivas: se refiere al entrenamiento para la preparación del personal para enfrentar situaciones futuras de cambio operacional, tecnológico, administrativo o de actitudes, que solucionen de manera anticipada la aptitud de los trabajadores.
  - Correctivas: esta capacitación es aplicada a la solución de problemas manifiestos o para corregir desviaciones en los estándares de rendimiento.
  - Predictivas: esta capacitación es aplicada para mantener los estándares de rendimiento cuando exista una desviación en los rangos de eficiencia.
- Por su percepción
  - Manifiestas: son las necesidades que se observan a simple vista. Sus causas y efectos se establecen de manera inmediata dado que no requieren mayor análisis.
  - Ocultas: en esta capacitación surge el problema en la cultura misma de la organización, teniendo principalmente su origen en la falta de capacitación en los trabajadores que tienen mucho tiempo desempeñando el mismo trabajo.
- Por su oportunidad
  - En cuanto a su importancia: en esta capacitación es importante distinguir lo urgente de lo importante. Con lo importante se toma

como base la planificación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los aspectos que la empresa tiene como orientación principal. Por ahora no se observarán resultados de los programas de entrenamiento, sino solamente se preparara al personal para que logre el escenario marcado por la gerencia.

### **1.8. Conservación técnica**

Para las actividades de conservación técnica de talento humano, se requiere un sistema de conservación que no solamente este enfocado en una recompensa o reconocimiento monetario que el trabajador pueda adquirir, sino que se busca un sistema en el que se creé un lazo sólido entre la empresa y el trabajador, tales como la capacitación continua, compromiso de ambas partes, bienestar social, ambiente agradable de trabajo, entre otros.

La capacitación son todos los métodos que se utilizan para brindar a los nuevos trabajadores y a los actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Por lo tanto, un proceso de capacitación ayuda a desarrollar las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que poseen los nuevos trabajadores. Así como también, permite identificar el grado de capacitación continua que un empleado necesita con el fin de mantener un desempeño eficaz o para ajustarse a las nuevas formas de trabajo.

### **1.9. Ventajas para un trabajador en la selección por competencias**

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia

y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, al destruir el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías. Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido a comprobar que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a

las competencias que están detrás de los mismos. Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación al conocerse las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

#### **1.10. Ventajas de una empresa en la selección por competencias**

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, y puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias

entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero, pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

Estos modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.





## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Departamento de recursos humanos**

A continuación se detalla aspectos importantes del departamento de recursos humanos como situación actual.

#### **2.1.1. Objetivos del directivo de recursos humanos**

- Alinear la estrategia de la compañía con recursos humanos
- Ayudar a atraer y retener al mejor talento humano en materia de agentes de seguridad.
- Enfocarse en el compromiso de los agentes hacia la empresa y viceversa.

#### **2.1.2. Cualidades y capacidades del directivo de recursos humanos**

- El directivo de recursos humanos de la empresa de seguridad privada en estudio debe conocer a cabalidad los lineamientos de la empresa, de acuerdo a lo que busca y persigue, la legislación vigente y la historia de la empresa, para que de esta manera elegir a los agentes que mejor represente a la empresa.
- El directivo debe transmitir energía hacia sus colaboradores, generándoles confianza y preocupándose por la integridad de estos.
- La cualidad más importante para la empresa en estudio es que el directivo debe ser una persona justa, que no viole la intimidad de sus

colaboradores, respetando los derechos y deberes de los mismos, siendo flexible a la hora de colocar sanciones cuando éstos incurran en una falta.

### **2.1.3. Estadísticas recopiladas**

Actualmente en el departamento de recursos humanos, se lleva un control estadístico de la clasificación de los agentes de seguridad privada que más se demandan en el país, porque existen empresas o entidades que requieren distintos tipos de servicios prestados, como: vigilantes, guardias, guardias para propiedades rusticas, escoltas privados. De acuerdo a estas estadísticas, la empresa de seguridad privada toma decisiones respecto a qué tipo de capacitación se enfocarán más. También el departamento de Recursos Humanos realiza la recopilación estadística por año de cuáles fueron los tipos de servicios que más prestaron y el número de agentes anuales que brindaron servicios, para obtener una proyección estimada de cuáles serán los servicios que más se demandaran el año siguiente y la cantidad de agentes con los cuales deben contar para lograr satisfacer las necesidades del mercado.

### **2.1.4. Disposición de agentes de seguridad**

Actualmente la empresa de seguridad privada en estudio cuenta con alrededor de 96 agentes contratados, prestando servicios a diferentes organizaciones, desempeñando labores como custodios en ruta, custodios en centros comerciales, custodios en gasolineras, custodios en residenciales, entre otros, en distintos departamentos del país, en vista de que la empresa de seguridad privada presta servicios a todo el país.

## **2.2. Objetivos estratégicos**

La empresa de seguridad privada en estudio tiene establecidos algunos objetivos estratégicos, que fueron establecidos de acuerdo con la misión y visión de empresa.

- Desarrollar valores y competencias a nivel de los trabajadores que intervengan en los servicios prestados, como fuente de ventaja competitiva en el ámbito de seguridad.
- Optimizar los servicios prestados con un enfoque al cliente.
- Construir relaciones de fidelidad con los clientes.
- Ayudar al desarrollo social del país.

## **2.3. Principales competidores**

Según las estadísticas hechas por la oficina de entidades de seguridad privada de la Policía Nacional Civil, en el país están operando 253 empresas de seguridad privada, siendo solamente 124 empresas las autorizadas, de éstas 27 se encuentran en el municipio de Mixco, ubicación de la empresa en estudio.

La empresa en estudio siendo una empresa autorizada para operar por la “Dirección General de Servicios de Seguridad Privada “DIGESSP” cuya entidad es la que rige a las empresas legales, es una institución perteneciente a la administración privada, dedicada a prestar servicios a todo el país de seguridad empresarial, seguridad industrial, seguridad comercial, residencial, ejecutiva, hotelera, servicio de custodio en ruta uniformada. Los principales competidores para la empresa en estudio son aquellas empresas las cuales manejan tres veces más de personal y sus costos por prestar el servicio son mucho mayores, entre las empresas más establecidas y solidas que se encuentran en el país de Guatemala y que están autorizadas para operar por la “Dirección General de

Servicios de Seguridad Privada”, “DIGESSP” son: BIENSEGUR MULTICONTROL, ALFA SECURITY, BLACKTHORNE SECURITY, CENTURION SECURITY, CIPS, entre otras.

## **2.4. Descripción del servicio**

La empresa en estudio actualmente cuenta con una licencia autorizada para operar denominada “Licencia tipo A”, la que autoriza, la vigilancia o custodia, protección y defensa de personas y bienes muebles e inmuebles, todos los agentes pertenecientes a la empresa deben de portar uniforme con logo identificando a la empresa autorizado por gobernación, cinturón con cartuchos, un batón, una linterna y su respectiva arma. La empresa presta servicio a todos los departamentos del país de Guatemala y sus servicios son monitoreados constantemente por personal delegado que es el encargado de verificar que se esté cumpliendo con lo requerido por el contratante del servicio y velar por la calidad de este.

### **2.4.1. Tipos de servicios prestados**

- Seguridad empresarial
- Seguridad industrial
- Seguridad comercial
- Seguridad residencial
- Seguridad ejecutiva
- Seguridad hotelera
- Servicio de custodio en ruta

## **2.5. Modelo actual de reclutamiento y selección de talento humano**

En la empresa de seguridad privada en estudio han estructurado un enfoque basado en competencias, que sirve de desarrollo para la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano. Dentro de la cultura organizacional de la empresa las competencias tienen gran importancia para que un colaborador pueda ser parte de ella.

Todo aspirante que quiera formar parte de la empresa tiene que poseer algunos requerimientos mínimos que están enfocados por las competencias de la empresa de seguridad, estas competencias organizacionales están definidas mediante su descripción y su respectiva conducta.

### **2.5.1. Competencias organizacionales de la empresa**

Las competencias organizacionales de la empresa fueron establecidas con el ánimo de orientar a todos los colaboradores a alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la empresa de seguridad privada, y así de esta manera contar con colaboradores capacitados y orientados para el alcance de las competencias organizacionales, estas competencias son las siguientes:

- Compromiso
- Autocontrol
- Enfoque basado en el cliente
- Aplicación de conocimiento al cargo
- Actitud de cambio
- Orientación al logro

## **2.6. Diagnóstico del actual proceso de selección y reclutamiento de talento humano**

El diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de talento humano es un análisis que tiene como fin fundamental conocer como está conformado el mismo, para que de esta manera poder detectar las necesidades que carece el proceso y poder proponer un diseño de alternativas de solución que ayuden al mejoramiento del proceso para lograr de una manera eficiente con el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Este diagnóstico tiene su importancia en que cada empresa debe de buscar actualizar su estructura mediante el uso de técnicas que vayan a la vanguardia, para la administración de personal, para poder enfrentar la evolución de los procesos de administración de talento, por lo tanto, no deben resistirse al cambio y deben de adaptar su manera de pensar y actuar, para enfrentar retos futuros y poder encontrar de una manera adecuada las soluciones a los problemas que se presenten.

## **2.7. Proceso actual de selección de personal en la empresa de seguridad privada**

A continuación, se detalla el proceso actual con el que cuenta la empresa y se analizan las deficiencias que posee el modelo actual.

### **2.7.1. Identificación de necesidades**

Esta es la fase uno del proceso actual, en ella se deben conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal, se realiza un análisis y descripción de los puestos, realizando un estudio para conocer el

puesto que se pretende cubrir, las conductas del colaborador que va a ocupar dicho puesto, sus respectivas asignaciones de funciones, sus inducciones, y todo lo referente al capital monetario.

### **2.7.2. Solicitud de requerimientos y perfil de valoración**

Primeramente, se recibe la solicitud de requerimientos en el departamento de gestión humana, luego los encargados de la selección realizan la verificación antes de realizar el reclutamiento, si en la empresa se encuentra la disponibilidad de una plaza o vacante. Luego si todo está en orden, el perfil queda anotado en un formato establecido en la dirección de gestión y no se puede modificar luego de haber sido anotado.

La empresa de seguridad privada cuenta con un tipo de perfil:

- Perfil de valoración: este perfil es el resultado de realizar una revisión de la descripción del puesto y del perfil del colaborador, lo realiza la persona encargada del área de gestión humana, este perfil nos ayuda a tener una idea sobre las cualidades que todos los aspirantes a ingresar a la empresa de seguridad privada deben de tener.

### **2.7.3. Reclutamiento y preselección**

En este proceso la empresa establece de qué fuente de suministro de talento humano puede tomar una decisión, pensando que si serán agentes de seguridad contratados estén potencialmente calificados y cuenten con las habilidades para ocupar el puesto de acuerdo con los requisitos que la empresa de seguridad privada ha establecido.

Las solicitudes y hojas de vida las analiza la persona encargada de gestión de recurso humano, ésta misma persona hace el reclutamiento, análisis y preselección de las mismas, pero tomando en cuenta si existe una promoción interna como principal fuente o si es necesario buscar de manera externa.

La persona encargada de gestión humana tiene estipulado tener un mínimo de cuatro hojas de vida y un máximo de ocho, teniendo en cuenta que las hojas de vida deberán de cumplir con los requisitos que la empresa ha establecido para el puesto.

- En el reclutamiento interno se realiza la convocatoria por medio de carteles colocados dentro de las oficinas de la empresa de seguridad privada, que contiene los requisitos y el cargo a desempeñar. Este reclutamiento se aplica para todos los puestos.
- El reclutamiento externo se realiza mediante referencias de los propios colaboradores de la empresa, porque para la empresa es mejor tener a un aspirante recomendado por sus propios colaboradores, que una persona totalmente desconocida. Este reclutamiento también se aplica a cualquier puesto y dura aproximadamente 3 días.

#### **2.7.4. Pruebas y técnicas de selección**

Las pruebas y técnicas de selección que la empresa de seguridad privada en estudio realizan, con el propósito de llevar a cabo una óptima selección son:

- Prueba de conocimiento: con esta prueba la empresa pretende evaluar los conocimientos y habilidades que el aspirante posee, y se realizan de manera oral y escrita dependiendo del nivel educativo de la persona, aunque últimamente para los agentes de seguridad aspirantes al cargo se les exige tener como mínimo hasta primero básico y que durante su



desempeño en el puesto se comprometan a seguir avanzando en sus estudios.

- Pruebas psicométricas: son exámenes que evalúan aptitudes de los candidatos, como sus rasgos innatos que según la empresa de ser descubiertos se pueden transformar en habilidades y funcionan para elegir al aspirante más apto para ocupar dicha vacante.
- Prueba psicológica: mediante esta prueba la empresa busca determinar cierto tipo de información y aspectos más relacionados con el aspirante, que puedan ayudar a la evaluación para escoger al candidato que sea más idóneo para ocupar dicha vacante.

#### **2.7.5. Comité de valorización**

La función de este comité básicamente es elegir al mejor candidato de todos los posibles aspirantes. Este comité está conformado por el jefe de gestión de recurso humano y un psicólogo, ellos deben coordinar el reclutamiento, coordinar la parte operativa y de logística del proceso, deben de realizar el levantamiento del perfil, el psicólogo debe realizar el análisis y calificar las pruebas psicométricas para elaborar el informe del diagnóstico y consolidar los resultados, y aportar toda la información necesaria para el aseguramiento y así presentar un informe final para la persona que solicita el personal, como último paso se entrega el informe al área de recursos humanos para que todos sean notificados de quien fue y porque fue seleccionado.

#### **2.8. Actual de reclutamiento y selección de talento humano**

En el actual de reclutamiento y selección de talento humano, se identificaron las necesidades del proceso de reclutamiento y selección.

- Se debe de realizar un código de conducta para el área administrativa y especialmente para los agentes de seguridad, esto es importante porque todos los cargos deben de tener un perfil de competencias junto con los niveles que cada una de ellas exige. En el caso de los agentes de seguridad es prácticamente indispensable conocer sus conductas.
- Para no obtener un aumento en los costos y lograr un equilibrio de estos en el proceso de reclutamiento y selección de talento, es importante tomar en cuenta la utilización de medios que sean muy accesibles y rápidos, teniendo en cuenta primordialmente que sean confiables en los resultados que se buscan.
- La empresa de seguridad privada no realiza la verificación de referencias como se debiera realizar, pues esta debe realizarse antes de realizar las pruebas a los aspirantes al puesto para poder reducir costos innecesarios, pérdidas de tiempo e ineficiencia en el proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

## **2.9. Capacitaciones**

A continuación, se detallan y analizan las capacitaciones que reciben los operarios agentes de la empresa de seguridad privada porque es indispensable tener una idea de cómo se está llevando a cabo el proceso de capacitación dentro de la misma.

### **2.9.1. Capacitaciones a los operarios agentes**

Las capacitaciones que los operarios agentes reciben en la empresa de seguridad privada son las siguientes:

- Comportamientos en caso de un asalto fuera del lugar en el que prestan el servicio.
- Uso de arma ya sea revolver 38 o escopeta calibre 12 en el polígono de tiro.
- En el caso de guardias en ruta, se les colocan casos en los cuales deben de proteger su arma cuando una persona se les acerque a pedirles la hora o cualquier tipo de información.
- Uso y manejo adecuado del equipo conformado por radio, batón, arma, cinturón y uniforme.
- Capacitación sobre la espera de compañero de reemplazo, no pueden irse si su compañero de reemplazo no ha llegado, ni pueden dejar el equipo tirado en el lugar donde desempeñan sus labores.

### **2.9.2. Tiempos para las capacitaciones**

Las capacitaciones se realizan cada dos meses, de acuerdo al tipo de servicio que va a desempeñar el agente de seguridad y dependiendo del tiempo que lleve desempeñando su trabajo, ya que, si es un colaborador recién contratado, éste será capacitado desde un principio con las capacitaciones antes mencionadas.



### **3. PROPUESTA DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**

#### **3.1. Fundamentación estratégica para el modelo propuesto**

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral. La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección estratégica, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

Por consiguiente, el aplicar el modelo propuesto para las funciones de selección y reclutamiento de talento humano de la mano de las capacitaciones, contribuye al logro de que todos los colaboradores que laboran en la empresa posean las mínimas competencias para el correcto cumplimiento de las metas que desarrolle la empresa.

Con el modelo propuesto se pretende que el talento humano que sea contratado sea el óptimo competente para lograr el desarrollo de las actividades de cada puesto, por ello este modelo se proyecta en integrar el direccionamiento estratégico con la gestión del talento humano.

El desarrollo del modelo propuesto está conformado por varias etapas de decisión y una fase adecuación y desempeño laboral, el modelo se diseñó tomando en cuenta los valores de la empresa, la misión, la visión y ciertas políticas de la misma.

Los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa de seguridad privada serán dirigidos por un grupo seleccionado, que estará conformado por el directivo del sistema de gestión de calidad, jefe de recursos humanos, psicólogo, los superiores de grupos de desarrollo que posee la empresa y jefe de operaciones.

### **3.1.1. Funciones de los distintos departamentos**

Cada departamento tiene la función de establecer a un profesional que conforme el grupo seleccionado para el modelo de gestión, a continuación, se detallaran los cargos de los distintos departamentos que conformaran dicho grupo.

Departamento de recursos humanos:

- Psicólogo
  - Reconocer y determinar las competencias de la organización mediante la técnica de entrevista de eventos conductuales realizada a todos los aspirantes.

- Acompañamiento en lo que respecta a la fase de preparación y presentación de pruebas situacionales mediante informes escritos y orales, para la adecuada identificación de las competencias profesionales.
  - Asesoramiento a la gerencia en las negociaciones colectivas con los trabajadores.
  - Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación.
  - Realización, estructuración, análisis y ponderación de test de personalidad aplicado a personal administrativo y a agentes de seguridad.
  - Participación en el desarrollo y coordinación de pruebas situacionales para la correcta identificación de competencias.
  - Responsable de informar cuando se cierran los procesos a candidatos, los cuales no fueron seleccionados para el proceso de selección, realizado mediante una carta de agradecimiento a los mismos, enviada por correo electrónico o físicamente a su residencia.
  - Participación en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano.
- Jefe de recursos humanos
    - Verificar y confirmar antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección, que exista la debida aprobación del presupuesto para la realización del proceso.
    - Definir cuáles serán las fuentes a utilizar para el proceso de reclutamiento y selección.

- Aperturar el concurso internamente para los colaboradores que muestren interés en el cargo propuesto, o también, para recibir referencias laborales de posibles candidatos.
- Revisar las bases de datos de las hojas de vida archivadas con anterioridad, para utilizarlas como fuentes de consulta en casos en los que sea necesario.
- Contactar con las fuentes externas.
- Diseñar un aviso o comunicado de oportunidad laboral, en el que se describan los requisitos para optar a la vacante.
- Seleccionar y clasificar a todos los candidatos aspirantes que se obtengan de dicho aviso de publicidad.
- Administrar el proceso de análisis y evaluación de las hojas de vida de los aspirantes, así como de la verificación de datos y referencias laborales de los mismos.
- Realizar las entrevistas a los aspirantes, para la identificación y la correcta evaluación de las competencias establecidas por la empresa.
- Participar en el desarrollo de pruebas situacionales para el logro óptimo de la identificación de competencias.
- Realizar un resumen de la entrevista, y ser enviado al jefe solicitante de la vacante, junto con las respectivas hojas de vida de los candidatos que el mismo entrevistará.
- Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación, además de dirigir dicho proceso con los candidatos que fueron seleccionados y no seleccionados.
- Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis al jefe que solicita la vacante.



- Participar en proceso de consolidación de resultados y evaluación del proceso de reclutamiento y selección.

Departamento de operaciones:

- Jefe de operaciones
  - Identificar en la entrevista al candidato que posea o muestre las competencias y cualidades requeridas para el desempeño en el cargo.
  - Realizar, desarrollar y calificar prueba de conocimiento del puesto y capacidades para desarrollar el mismo.
  - Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación, además de dirigir dicho proceso con los candidatos que seleccionados y no seleccionados.
  - Informar al encargado del sistema de gestión de calidad y jefe de recursos humanos, las altas y bajas de los colaboradores a su cargo.
  - Llamar y citar a los candidatos seleccionados e informarles todos los detalles, condiciones y requisitos de su contratación, en los que se trate el salario, fecha de inicio, comportamientos, normas de la empresa. Si por alguna razón se deja pendiente algún documento, solicitar todo lo que haya quedado pendiente.
  - Encargado de la inducción del nuevo colaborador.
  - Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis al jefe que solicita la vacante.
  - Participar en proceso de consolidación de resultados y evaluación del proceso de reclutamiento y selección.

- Superiores de equipo de desarrollo
  - Desarrollo y coordinación de pruebas situacionales para la correcta identificación de competencias.
  - Participar en la realización de las entrevistas a los aspirantes, para la identificación y la correcta evaluación de las competencias organizacionales.
  - Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis al jefe que solicita la vacante.

### **3.1.2. Alcance del modelo**

El modelo propuesto está dirigido al área administrativa y los agentes de seguridad, dado que es necesario tener al personal adecuado laborando dentro de la empresa, para que puedan contratar colaboradores adecuados y competentes para desarrollar las actividades más importantes de la empresa como lo es las actividades de los agentes de seguridad.

Tabla I. **Habilidades asociadas a distintos**

<b>CARGOS</b>	<b>HABILIDADES ASOCIADAS</b>
Gerente General	Liderazgo
	Capacidad de resolución de problemas
	Planeación y control
	Gerenciamiento estratégico
	Capacidad de planificación
	Capacidad de negociación
	Trabajo en equipo
Secretaria Recepcionista	Liderazgo y dirección de equipos
	Capacidad de negociación
	Capacidad resolutive y proactiva
	Capacidad de organización
	Buena comunicación oral y escrita
Directivo del Sistema de Gestión de la Calidad	Liderazgo
	Capacidad de resolución de problemas
	Planeación y control
	Poder de decisión
	Delegación y seguimiento
Jefe de Operaciones	Capacidad de manejo de personal armado
	Manejo de armas
	Capacidad de Integración y coordinación de equipos de trabajo.
	Toma de decisiones
	Capacidad de cumplimiento de metas
	Conocimiento de planes de acción y reacción
Jefe de Recursos Humanos	Capacidad de resolución de problemas
	Liderazgo
	Habilidad de comunicación
	Planeación y control
	Delegación y seguimiento
	Gerenciamiento Estratégico.
	Responsabilidad y confianza
Líderes de equipo de desarrollo	Liderazgo
	Planeación y control
	Poder de decisión
	Capacidad de buenas relaciones interpersonales
	Planeación y control
Psicólogo	Planeación y control
	Liderazgo y dirección de equipos
	Poder de decisión
	Capacidad de buenas relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia.

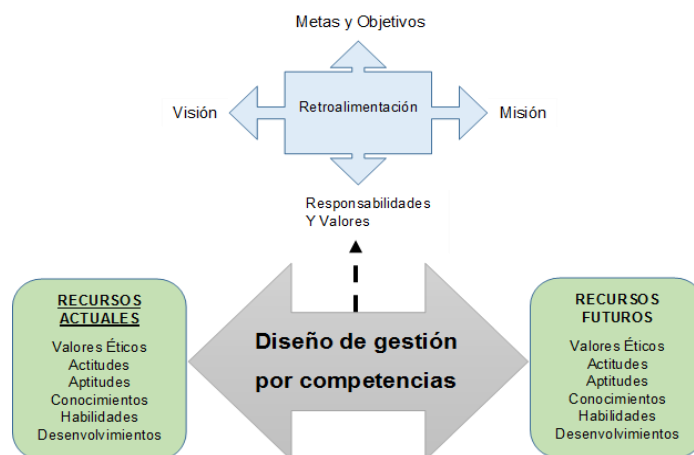
### 3.2. Conceptualización del modelo

Es un modelo que a través de las competencias busca mejorar la adaptación entre la empresa y los colaboradores, para la consecución y obtención de los objetivos establecidos por la empresa. Los principales objetivos del modelo de gestión por competencias son: lograr alinear la estrategia planteada por el departamento de recursos humanos con la estrategia general de la empresa de seguridad, mejorando la adaptación, desenvolvimiento y adecuación entre colaborador y puesto.

#### 3.2.1. Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias se basa en los recursos actuales con los que cuentan los colaboradores, esos recursos son llamados competencias, retroalimentados con la misión, visión, objetivos, metas y valores de la empresa, para lograr recursos futuros, que vayan alineados con la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

Figura 3. **Modelo de gestión por competencias**

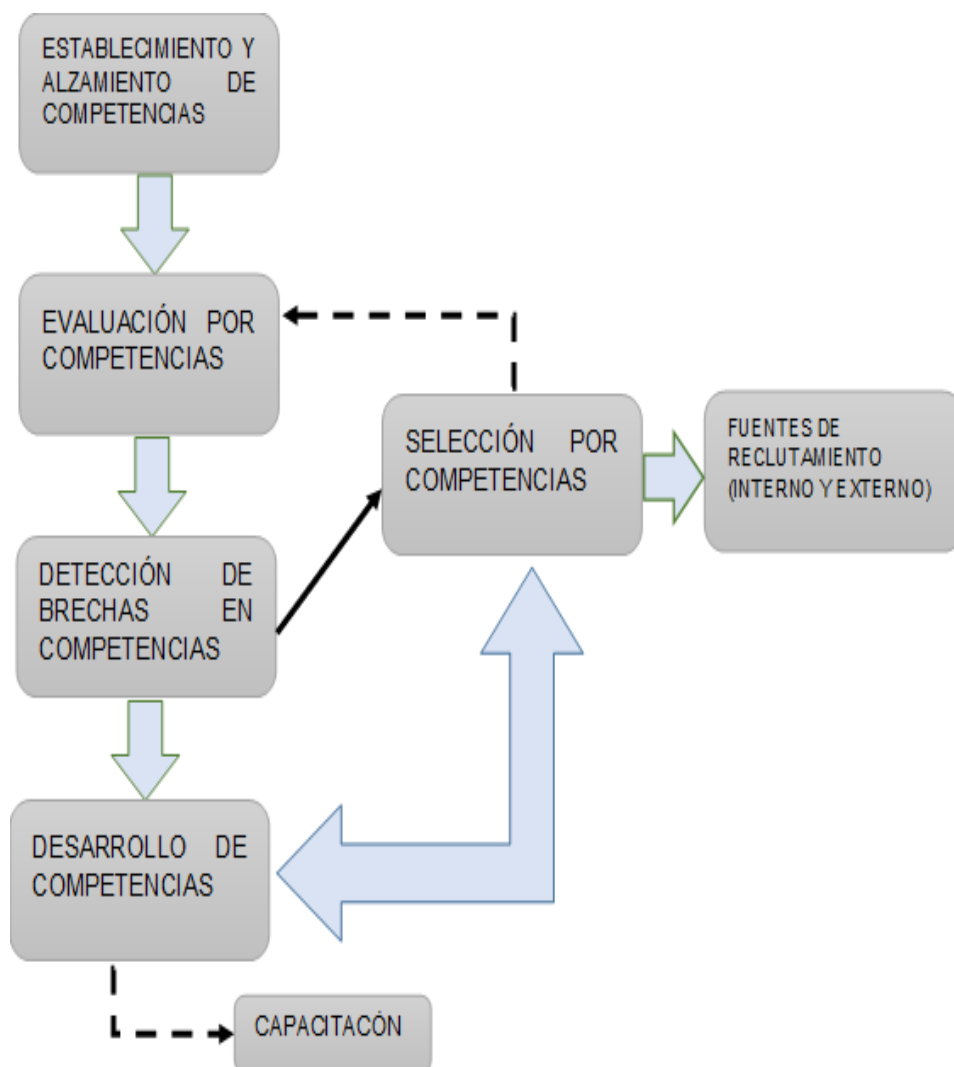


Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2. Sistematización de la gestión por competencias

A continuación, se presenta la estructura del sistema de gestión por competencias para el desarrollo del modelo propuesto.

Figura 4. Sistematización del modelo de gestión



Fuente: elaboración propia.

### **3.2.3. Detección de brechas en competencias**

La detección de brechas consiste en evaluar el nivel presente de las competencias con el fin de lograr encontrar las brechas o diferencias existentes con relación al nivel de competencia necesario para el correcto desenvolvimiento en cada puesto.

Es decir, es el momento en el que una empresa determina si puede o no seguir avanzando, manteniendo sus metas y objetivos establecidos anteriormente, con respecto a otras empresas que brindan un servicio similar a ella, allí es donde las habilidades deben ser aprendidas o mejoradas. Pasos a realizar para la detección de brechas:

- Realización de búsqueda de recursos actuales
  - Aptitudes
  - Actitudes
  - Orientación a resultados
  - Resolución de problemas
  - Planificación y organización
  - Orientación a la calidad
  - Dominio de conocimientos
  - Destrezas
  - Habilidades
- Determinación de necesidades futuras en el desempeño
- Realización de búsqueda de recursos futuros
  - Aptitudes
  - Actitudes

- Orientación a resultados
  - Resolución de problemas
  - Planificación y organización
  - Orientación a la calidad
  - Dominio de conocimientos
  - Destrezas
  - Habilidades
- Se aplicará una formula muy sencilla para que se obtengan las brechas de competencias simplemente restando los recursos futuros menos los recursos actuales y se aplica así:

$$BC = RF - RA$$

Donde:

BC = Brechas en Competencias

RF = Recursos Futuros

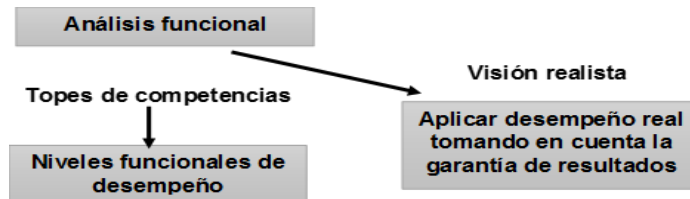
RP = Recursos Actuales

#### **3.2.4. Metodología para medir competencias**

La metodología para utilizar para la adecuada medición de competencias dentro de la empresa será el análisis funcional, es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva.

Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva y ayuda a describir de una forma coherente y sistemática un perfil ocupacional por competencias.

Figura 5. **Sistematización del modelo de gestión**



Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Estrategia basada en competencias para la aplicación del modelo**

La estrategia del modelo se basa en la combinación de tres elementos que se deben de definir para que el modelo se desarrolle de una manera exitosa, estos elementos son: conocimientos, habilidades y actitudes.

El modelo de gestión por competencias integra la misión, visión y valores éticos de la empresa, siendo estos mencionados los pilares del diseño, las competencias dirigidas tanto al personal administrativo de la empresa como a los operarios agentes.

#### **3.3.1. Niveles de descripción de las conductas de las competencias de la empresa**

Los niveles de descripción de conductas de las competencias son de gran ayuda para que las técnicas con las que el modelo cuenta, se desarrollen de una manera eficiente a la hora de tener la necesidad de identificar las competencias de los aspirantes al puesto. Es importante identificar las competencias de los aspirantes, ya que de ello dependerá en gran manera el eficiente proceso de reclutamiento y selección de talento humano y por ende, el



adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos por el directivo del sistema de gestión de calidad y el jefe de recursos humanos, encargados del proceso de gestión.

- Enfoque hacia el cliente-potencial cliente
  - Nivel bajo: es fundamentalmente servicial en cualquier momento, tanto en momentos estables como en momentos críticos, además da respuesta certera e inmediata a requerimientos de los clientes.
  - Nivel medio: corrige errores cometidos durante alguna actividad y da seguimiento a las necesidades de los clientes.
  - Nivel alto: se esfuerza siempre por resolver las necesidades de los clientes generando soluciones, se encarga de conocer de manera correcta las expectativas de los clientes. Demuestra interés en las manifestaciones de expectativas que el cliente transmite cuando estas han sido satisfechas. Siempre defiende los intereses del cliente realizando todas las acciones posibles para que siempre esté satisfecho.
- Aplicación de los conocimientos en el desarrollo del puesto
  - Nivel bajo: se manifiesta generando ideas y multiplicándole a sus compañeros los conocimientos que ha adquirido. Siempre muestra interés por aprender y aplicar los conocimientos nuevos adquiridos, así como las estrategias al puesto.
  - Nivel medio: retroalimenta con ideas los procesos, muestra alta habilidad para la documentación de información en los procesos, aplica el conocimiento recibido para mejorar los procesos y buscar la multiplicación hacia los compañeros de los conocimientos que ha adquirido.

- Nivel alto: maneja de manera responsable la información y los conocimientos adquiridos, para la mejora continua de los procesos, cargos, actividades y de la empresa. Su inquietud es la de aplicar conocimientos recientes para realizar las labores de manera más eficiente e innovadora.
- Calidad de servicio prestado
  - Nivel bajo: cumple la tarea puntual relacionada a la atención al cliente interno o externo, contribuyendo a la satisfacción del cliente.
  - Nivel medio: fomenta la creación de un ambiente adecuado procurando atender a los clientes de manera eficaz, escuchando e interpretando las necesidades de los clientes con el fin de mantener relaciones mutuamente beneficiosas.
  - Nivel alto: se anticipa a las necesidades de los clientes y promueve acciones de mejora que permiten incrementar la satisfacción en el servicio prestado.
- Orientación a resultados
  - Nivel bajo: busca alcanzar los estándares de desempeño establecidos por la empresa, propone ciertas mejoras que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
  - Nivel medio: realiza un correcto control de su trabajo, evaluando sus procedimientos y ejecutando acciones correctivas cuando no se estén cumpliendo los objetivos de la empresa.
  - Nivel alto: toma decisiones de manera rápida y eficaz, considerando las circunstancias y el posible impacto que estas tendrán en el desarrollo de las actividades, permitiendo de esta

manera solucionar problemas y cumpliendo los objetivos de la empresa de manera satisfactoria.

- Capacidad para construir relaciones personales
  - Nivel bajo: logra cierta cooperación de las personas adecuadas.
  - Nivel medio: se conduce con efectividad y de acuerdo a las normas sociales en toda situación.
  - Nivel alto: enriquece y profundiza sus relaciones con los clientes, establece rápida y eficientemente sus relaciones con los colaboradores manteniendo el vínculo laboral.
- Actitud de cambio – poca resistencia al cambio
  - Nivel bajo: se adapta a los cambios del entorno y participa en la ejecución de acciones que se requieren para la solución de problemas en el desarrollo de las actividades laborales.
  - Nivel medio: genera propuestas de mejora sin que exista un problema en particular que se requiera solucionar. Es proactivo para generar y ejecutar acciones cuando se requiere.
  - Nivel alto: genera ideas de soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, los clientes y la empresa.

### **3.3.2. Organización estratégica de las competencias**

Para el desarrollo del modelo propuesto se realizó una agrupación con las competencias que actualmente en la empresa de seguridad privada cuentan. Esta agrupación permite la realización de un diseño, actualización de información y complementación de las herramientas de gestión, que aprueben y garanticen el levantamiento, sostenimiento, desarrollo y madurez de la empresa

de seguridad privada, enfocándose como objetivo primordial el cumplimiento de las metas establecidas para el logro de resultados.

Grupo de competencias para todos los niveles de la empresa de seguridad privada.

**Tabla II. Competencias para cada puesto dentro de la empresa**

	Presidente	Gerente General	Directivo Sistema de Gestión	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos	Sub-Gerente Recursos Humanos	Jefe Financiero
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X
Resolución de problemas		X	X	X	X		X
Planeación y control		X	X	X	X		X
Gerenciamiento estratégico		X	X	X	X		
Comunicación Gerencial		X					
Delegación y seguimiento		X	X	X	X		
Clasificación de información					X		
Comunicación oral y escrita							
Conocimientos Técnicos			X	X	X		
Análisis de información		X		X	X		X
Capacidad de negociación				X	X		
Responsabilidad				X	X		X
Seguimiento de indicadores						X	

Continuación de la tabla II.

	Secretaria Recepcionista	Supervisor	Coordinador de grupo	Analista estadístico	Asistente de Operaciones	Psicólogo	Guardias	Contador
Liderazgo								
Resolución de problemas	X	X	X					
Planeación y control			X					
Gerenciamiento estratégico								
Comunicación Gerencial								
Delegación y seguimiento								
Clasificación de información	X	X						X
Comunicación oral y escrita	X		X	X	X			X
Conocimientos Técnicos								X
Análisis de información		X				X		
Capacidad de negociación	X							
Responsabilidad	X		X	X		X	X	
Seguimiento de indicadores			X	X				

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Solicitud de requerimientos de personal

La solicitud de requerimiento de personal es una solicitud que se realiza al área de la empresa que necesite cubrir algún puesto vacante disponible, en ella se considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia en el puesto del candidato.

#### 3.4.1. Procedimiento para la solicitud de requerimientos

El jefe del área solicitante ya sea el subgerente de área de recursos humanos, el jefe de operaciones o el jefe financiero, debe gestionar el formato

de requerimiento de personal y solicitar la aprobación al jefe de recursos humanos para cubrir la vacante, así mismo, éste tendrá la aprobación de la gerencia.

Luego de haber cumplido este trámite, debe enviarse al área de gestión de la calidad quien será el encargado de coordinar las actividades pertenecientes al proceso.

#### **3.4.2. Aspectos importantes de un formato de solicitud de requerimientos**

- Fecha de solicitud: éste debe contener día, mes y año en que se elabora la solicitud de requerimiento de personal.
- Fecha de recepción: éste debe contener día, mes y año en que el área de gestión de calidad recibe dicha solicitud.
- Fecha límite para contratar: se determina un plazo como máximo de espera, a partir del que ya se requiere que inicie a laborar el aspirante.
- Título del cargo: descripción de la vacante.
- Área donde se genera la vacante: nombre del departamento encargado en realizar la solicitud, la solicitud puede ser realizada también por la gerencia.
- Información de la vacante: se detalla la situación que origina la solicitud para la contratación de personal.
- Numero de colaboradores: se detalla la cantidad de personal que se requiere para un mismo puesto.
- Requerimientos principales del puesto: se detallan las actividades, deberes, acciones y responsabilidades que se van a desempeñar en dicho puesto.

- Competencias conductibles y técnicas: se detalla la formación académica, laboral, experiencia y habilidades que se requieren para ocupar dicho puesto.
- Observaciones: se realizan anotaciones que la persona solicitante crea que son necesarias para complementar las condiciones que debe de tener dicho candidato a ser contratado.

### **3.5. Proceso de selección y reclutamiento de talento**

A continuación se detalla lo relacionado al proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

#### **3.5.1. Proceso de reclutamiento**

Al haber sido aprobada la solicitud de requerimiento de personal y de acuerdo con el perfil del puesto, se realiza el siguiente paso, reclutamiento de talento humano, estos son los procedimientos que van dirigidos a atraer candidatos aptos para desempeñar las actividades de los puestos dentro de la empresa, prácticamente en esta etapa la empresa comunica al mercado de talento humano mediante las diferentes fuentes, las oportunidades de empleo existentes dentro de la empresa.

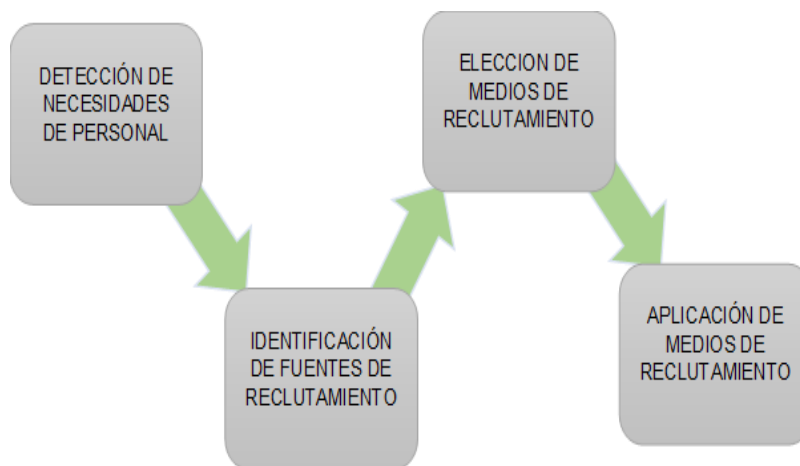
El proceso de reclutamiento debe ser eficaz, por lo que es necesario atraer una cantidad de candidatos idónea para llevar de un modo adecuado el proceso de selección, de modo que esta fase es importante, porque debe de proveer el suficiente número de candidatos con calidad.

Este modelo basado en competencias busca encontrar fuentes de reclutamiento de personal, en el que se encuentre personal que contenga las

competencias que la empresa requiere. Es muy importante encontrar a la persona más idónea que se ajuste a las necesidades de la empresa y del puesto específicamente, mediante medios y fuentes adecuadas, lo que permitirá un desarrollo de las ventajas competitivas de esta empresa.

Para este modelo, el análisis de las hojas de vida de los aspirantes tendrá como límite, un mínimo de 8 y un máximo de 12 hojas de vida de los aspirantes al cargo, para que el proceso se realice de la manera más eficiente y óptima, y se cumplan con los requisitos determinados del puesto. A continuación, se presenta la secuencia del proceso de reclutamiento de talento.

Figura 6. **Secuencia de proceso de reclutamiento**



Fuente: elaboracion propia.

### 3.5.1.1. **Reclutamiento interno**

Es el proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados que laboran dentro de ella. Éste se da cuando se presenta una vacante, intenta cubrirse a traves de la reubicacion de los colaboradores, los



colaboradores pueden ser trascendidos o ascendidos. Los empleados trascendidos son los que se moveran de manera horizontal, y los empleados ascendidos se moveran de manera vertical cambiando de puesto. Las implicaciones del reclutamiento interno son:

- Transferencia de colaboradores
- Transferencia con ascensos de colaboradores
- Ascensos de colaboradores

Ventajas del reclutamiento interno:

- Se ahorran costos y tiempos de reclutamiento.
- Menor tiempo de adaptacion del colaborador.
- Mayor conocimiento del candidato de la cultura organizacional.
- Retencion de talentos claves indispensables para la empresa.
- Mayor indice de seguridad para la empresa.
- Alta fuente de motivacion entre los colaboradores, que crea un sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la empresa.
- Crea una formacion de espíritu de competencia transparente entre los colaboradores.
- Desventajas del reclutamiento interno.
- Exige a los colaboradores tengan condiciones de potencial desarrollo y capacitacion constante para poder ascender.
- Si no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento oportuno, se puede llegar a frustrar al colaborador causando apatia, desinteres o incluso hasta un retiro.
- Genera conflicto de intereses.

- Se puede llegar a descapitalizar el patrimonio humano de la organización, si el candidato interto no igual a corto plazo al antiguo ocupante del puesto.

#### Fuentes de reclutamiento interno

- Base de datos de los colaboradores que se encuentran actualmente laborando dentro de la empresa de seguridad privada. Se propone que cada agente tenga un usuario con una clave personal en la computadora de la empresa para que cada vez que quieran actualizar sus hojas de vida puedan ingresar y modificarlas, las modificaciones será por motivos de capacitaciones, seminarios, nuevos titulos academicos o algun tipo de reconocimiento.
- Recomendaciones de los colaboradores son una de las fuentes con las que cuenta actualmente la empresa en estudio, este se basa a traves de un colaborador brinda referencias de otro colaborador, siendo este de la misma empresa.
- Se propone que el medio para el reclutamiento interno sea un medio visual, este consiste en una cartelera exclusiva dentro de la empresa, en la que se den a conocer a los colaboradores cuando existe una vacante, dado que la mayoría de colaboradores no tiene acceso total a otros medios.

#### **3.5.1.2. Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo cuando en la empresa existe una vacante y esta se pretende ocupar con personal que no pertenece a la empresa.

El reclutamiento exerno presenta las siguientes ventajas:

- Enriquece los recursos humanos de la empresa, aportando informacion y tecnicas frescas.
- Aprovecha los recursos invertidos en la preparación y desarrollo del talento humano efectuado por otras empresas.
- Los nuevos colaboradores aportan nuevas ideas y distintos enfoques aceca de los problemas internos de la empresa.
- Permite mantenerse al tanto respecto al ambiente extenrno de otras empresas, y puede crear cierto tipo de ventaja competitiva.

#### Desventajas del reclutamiento externo:

- Es menos seguro que el reclutamiento interno, dado que los candidatos en éste tipo de reclutamiento son desconocidos y su experiencia laboral y profesional no se conoce, y crea mas dificultad a la hora de verificar la veracidad de sus hojas de vida.
- Cuando el reclutamiento externo se vuelve algo frecuente dentro de la empresa, se desmotiva a los colaboradores y puede llegarse a frustrar a los mismos, impidiendo de esta manera su desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Es más costoso que el reclutamiento interno, dado que se incurre en gastos de anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, materiales de oficina, entre otros.
- Este tipo de reclutamiento es mas tardado que el reclutamiento interno.

#### Fuentes de reclutamiento externo:

- Pagina de empleo: se propone implementar una página web de la empresa, denominada <http://www.lguardiaSA.com.gt>, en la que exista informacion referente a la empresa, teniendo pestañas en las cuales se

dividan de varias maneras, una pestaña denominada aspectos generales de la empresa que contenga todo tipo de informacion básica de la misma, una pestaña denominada vacantes para que en ella se publiquen las vacantes disponibles dentro de la empresa conteniendo fecha de publicacion y fecha de expiración, una pestaña denominada Hoja de vida, en la que se podrán adscribir personal de cualquier lugar mediante el diligenciamiento de un formato de la hoja de vida, la información que se obtenga de estos formatos, será utilizada para el proceso de reclutamiento externo.

- Redes sociales: Actualmente se cuenta con una pagina en Facebook, en ella se propone introducir mas informacion referente a la empresa de seguridad privada, informar cuando exista una vacante mediante una fotografia que referencie con informacion precisa y clara, seguida de un link en el que se pueda llenar la hoja de vida.
- Recomendaciones: a traves de los colaboradores que desempeñan actividades dentro de la empresa, se pueden aceptar recomendaciones de personas externas a la misma, con esto se tiene como ventaja que recomienden personas con calidad ya que cualquier responsabilidad recae sobre ellos.

Medios de reclutamiento externo:

- Página web de la empresa
- Avisos en prensa
- Avisos en revistas
- Publicaciones en pagina de Facebook de la empresa

### **3.5.1.3. Reclutamiento mixto**

Este tipo de reclutamiento se propone en el caso de que cuando se requiera ocupar una vacante, se le da prioridad a los empleados existentes de la empresa en la competencia por las oportunidades existentes, si no se hallan candidatos con el nivel esperado, se acude al reclutamiento externo, de esta manera se logrará que el colaborador se sienta parte importante de la organización.

### **3.5.2. Proceso de selección**

El proceso de selección en terminos generales, inicia identificando las competencias, seguido de la evaluacion del aspirante contra dichas competencias identificadas anteriormente, logrando de esta manera su determinar su idoneidad para ocupar dicho puesto pretendido.

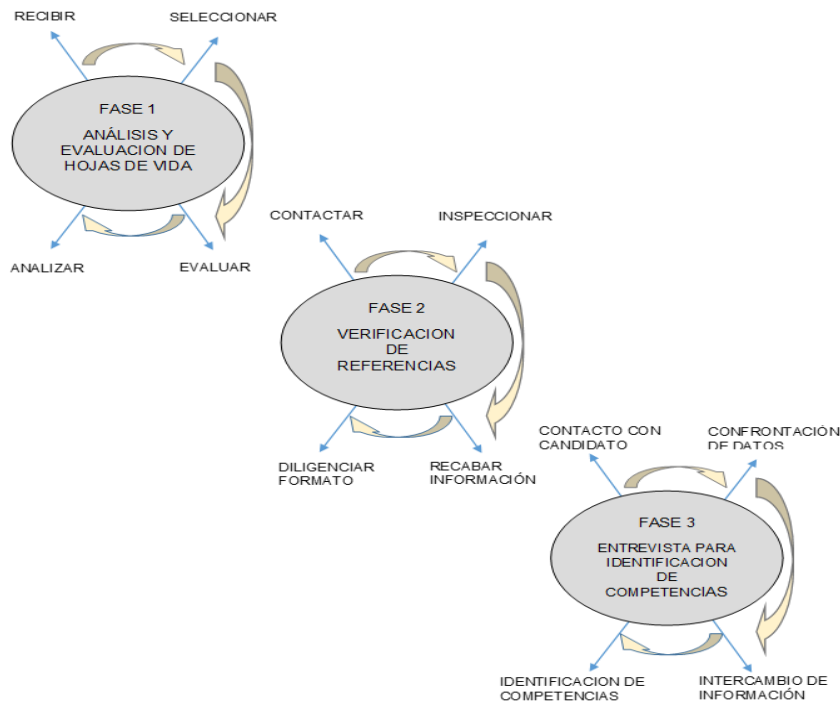
El objetivo del proceso de selección es basicamente, garantizar que el personal aspirante a ingresar a la empresa de seguridad privada sea el idoneo, la trasferencia de los colaboradores, como su ascenso con base en el logro, mediante procedimientos que ayuden a la participacion de los colaboradores a demostrar que cuentan con los requisitos que la vacante exige para desempeñar dicho puesto.

Los resultados esperados del procesos de reclutamiento y selección, son colaboradores calificados, cualificados, evaluados y competentes, con plan de mejora continua, competencias desarrolladas, sensacion de bienestar dentro de la empresa, sentido de pertenencia y orientados al prestamo de un servicio de calidad y recomendado.

### 3.5.2.1. Fase de preselección

Esta es una fase en la que se escogera a un grupo menor que cumpla con los requisitos del perfil y las exigencias del puesto, mediante tres metodos que son la base de esta fase, el primer metodo es la de analizar o examinar las hojas de vida de los aspirantes, este metodo servirá como filtro ya que de este se obtendra el grupo menor de candidatos que se busca, luego de haber reducido el grupo de candidatos se procede con el segundo metodo, la verificación de la autenticidad de las referencias presentadas por el aspirante y como último metodo para la fase de preselección está la entrevista para identificación de competencias organizacionales.

Figura 7. Diagrama fase preselección



Fuente: elaboración propia.

### **3.5.2.2. Evaluación de hojas de vida**

Una hoja de vida es una herramienta principal del candidato que está interesado en buscar una oportunidad laboral, en ella se agrupa la información más relevante del candidato que desea optar para el puesto. Estas hojas de vida son analizadas por el jefe de recursos humanos para verificar que candidatos cumplen con los requisitos que demanda el puesto.

Al realizar el análisis se debe verificar que se cumplan con los requisitos determinados, como lo son académicos, experiencia laboral en el puesto vacante, entre otros.

Al momento de que una hoja de vida no llene los requisitos, ésta debe ser descartada y no podrá seguir en el proceso, mientras que las hojas de vida que llenen los requisitos seguirán en el proceso.

Por esta razón el objetivo de realizar el análisis de las hojas de vida es el de elegir a los candidatos idóneos que cumplan con los perfiles establecidos por la gerencia y que además se adapten de manera positiva a las competencias establecidas, para que puedan seguir en las siguientes etapas de la fase de preselección.

Aspectos importantes a tener en cuenta al momento del análisis de las hojas de vida:

- Deberán ser analizadas en un plazo de 7 días hábiles las hojas de vida, teniendo en cuenta que se deben de tener un máximo de 12 hojas de vida y un mínimo de 8 hojas de vida.

- Se debe de verificar cuales son los requerimientos del cargo antes de analizar las hojas de vida, estos requerimientos del cargo se encuentran en la solicitud de requerimiento de personal, dicha se encuentra en el área de gestión de la calidad, media vez haya sido aprobada por la gerencia.
- Es importante analizar de manera responsable el historial de trabajo, así como la continuidad y trayectoria laboral que ha tenido el aspirante.
- Analizar que la cronología de las fechas descritas por el aspirante esté bien establecida y concuerden con la información proporcionada por el mismo.
- Esta etapa se fundamenta en el diligenciamiento del formato de análisis de hoja de vida, ya que ayuda a identificar las competencias, para las competencias se basará en dos tipos de identificación, uno es el “saber” que involucra los conocimientos del aspirante como su experiencia, y se encuentra el “poder hacer” que involucra las habilidades con las que cuenta el aspirante. En el formato de análisis de hoja de vida se tendrán detallados los puntajes que se le darán a cada sección con la que cuenta dicho formato.

### **3.5.2.3. Verificación de datos y referencias**

Al hablar de referencias nos referimos a las personas o instituciones con las que el aspirante a dicho puesto ha tenido algún tipo de relación, ya sea laboral o de otra índole.

Se debe verificar la autenticidad de los datos entregados por la persona interesada en el puesto, de manera que, al verificarlos, concuerden con los de la hoja de vida, ésta verificación se realizará a través del medio telefónico, y lo realizará el jefe de recursos humanos.



Las etapas con las que cuentan la verificación de datos y referencias son las siguientes:

- Primera etapa: esta etapa consiste en la verificación de datos académicos, se debe confirmar que los estudios que se mencionan en la hoja de vida del aspirante sean verídicos, como mínimo el aspirante debe de poseer sexto grado de primaria, tomando en cuenta que la mayoría de los aspirantes a agentes de seguridad no cuentan con un amplio historial académico.
- Segunda etapa: esta etapa consiste en la verificación de los datos laborales, así como de las referencias. Las referencias deben estar en relación como máximo de los últimos dos empleos que el aspirante haya ocupado.

Esta etapa basa su desarrollo en el diligenciamiento del formato de verificación de datos y referencias, y es de mucha importancia ya que recolecta información sobre las competencias del aspirante. Para la recolección de información sobre las competencias del aspirante, se plantean ciertas preguntas.

- ¿Cuál fue el mayor aporte que el candidato tuvo al cargo que desempeño y cuáles eran las fortalezas del candidato desempeñando sus actividades?
- ¿Podría describir alguna situación que considere crítica, en la que el aspirante estuvo involucrado, y la manera en la que este se desenvolvió para resolverla?
- ¿Podría describir la relación que el aspirante mantuvo con sus colaboradores, dentro y fuera de la empresa?

- Tercera etapa: esta etapa consiste en la verificación de las referencias personales entregadas, se realiza mediante medio telefónico con al menos 3 personas para recolectar información. Esta etapa se basa en el diligenciamiento del formato de verificación de referencias laborales, Para la recolección de información sobre las competencias del aspirante, se plantean ciertas preguntas.
  - ¿Podría describir cuales son las cualidades, fortalezas y valores que caracterizan al candidato?
  - ¿Podría decir cuáles son las debilidades del candidato?
  - ¿Podría decir cuáles son las habilidades que más sobresaltan en el candidato?

#### **3.5.2.4. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias**

Una vez realizada la verificación de datos laborales y referencias, se realiza un citatorio a los candidatos por medio de llamada, para que acudan a la empresa para realizar la entrevista.

A través de la entrevista denominada “por competencias” se pretende que el candidato muestre mediante herramientas específicas las competencias fundamentales que se necesitan para poder formar parte de la empresa. Ésta entrevista estará diseñada en función de las competencias de la empresa de seguridad privada.

Esta entrevista pretende encontrar aspectos de comportamientos pasados del candidato, que sirvan para poder predecir el desempeño actual para

determinado cargo. Para la realización de la entrevista, se valdrá de preguntas que investigan las competencias llamadas preguntas de eventos conductuales.

Objetivos de la entrevista por competencias:

- Brindar al aspirante todo tipo de información sobre el proceso en curso y el puesto vacante para generar interés por parte de él.
- Transmitir al aspirante un ambiente positivo de la empresa hacia él.
- Mediante el análisis o estudio de comportamientos o hechos pasados, detectar las competencias que tuvieron los aspirantes al cargo.

Entrevista de eventos conductuales

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas para conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene de la empresa y del cargo, en esta entrevista debe existir un ambiente de confianza, lo que ayudará al proceso.

La entrevista de eventos conductuales brinda bastante información para la adecuada identificación de competencias, además de descripciones muy puntuales de las conductas críticas de trabajo en situaciones reales específicas. Su principio básico está en sobrepasar la barrera de lo que las personas dicen y para poder descubrir la realidad de lo que hacen.

La entrevista de eventos conductuales es un modelo que está altamente estructurada, con un enfoque profundo y detallado del desempeño pasado del aspirante, esto permite identificar y medir el nivel de frecuencia, consistencia y solidez de las competencias del aspirante.

### Metodología para aplicar en la entrevista de eventos conductuales:

- La entrevista debe tener un tiempo máximo de 100 minutos.
- La realización de la entrevista debe de ser individual.
- La entrevista debe ser grabada, para fines de recolección de información agregando valor al proceso.
- En la entrevista se deben realizar series de preguntas en las cuales se pida al aspirante entrevistado que describa lo que hizo, quiso, pensó, sintió y dijo durante alguna pregunta en especial, para lograr obtener información sobre las experiencias que el aspirante entrevistado tuvo, de tal manera que las cuente en la manera en que sucedieron y en la forma en la que él las vivió, la persona encargada de realizar la entrevista debe incentivarlo a contar de manera específica todos esos detalles.
- En la conducción de la entrevista se deben realizar preguntas en las cuales se tomen en cuenta tres aspectos importantes.
  - Situación: que el aspirante entrevistado cuente cualquier evento al que estuvo enfrentado en sus cargos anteriores.
  - Acción: que el aspirante entrevistado cuente lo que hizo para resolver dicha situación.
  - Resultado: que el aspirante entrevistado cuente las consecuencias de sus acciones de lo que hizo.
- La persona que realiza la entrevista debe tomar nota en el formato de registro de incidentes sobre toda la información más importante de cada una de las respuestas dadas por el aspirante entrevistado.
- Las transcripciones que se obtienen de las entrevistas de cada aspirante entrevistado, así como la grabación se analiza y se diligencia en el formato de evaluación de competencias organizacionales.

La estructuración de la entrevista de eventos conductuales se detalla a continuación:

Tabla III. **Introducción**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Psicólogo</b>	Iniciar entrevista de forma amable.	Detallarle al aspirante entrevistado, el fin de dicha entrevista.
	Explicar a la persona entrevistada el contexto de la situación.	Detallarle al aspirante entrevistado, las partes en las que se divide la entrevista y la duración de la misma.
	Generar ambiente agradable y confianza al aspirante entrevistado.	Detallarle al aspirante entrevistado, que la entrevista será grabada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Desarrollo profesional**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Entrevistador</b>	Enfocar al aspirante entrevistado, hablar de sí mismo.	Evaluación de aptitudes de comunicación y pensamiento lineal.
	Hacer transición desde el trabajo pasado hasta el trabajo futuro.	Realizar preguntas sobre sus principales trabajos y el porqué los cambios laborales.
		Realizar preguntas sobre sus principales obligaciones y responsabilidades.

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Obligaciones y responsabilidades**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Entrevistador</b>	Brindar una visión amplia del puesto mediante informacion específica.	Brindar conocimiento al aspirante entrevistado las obligaciones, responsabilidades, beneficios y salarios del puesto solicitante.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Eventos conductuales**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Entrevistador</b>	Pedir al aspirante entrevistado, hable de 4 situaciones basadas en su carrera laboral, con sus respectivos desenvolvimientos buenos y malos.	Preguntar: ¿Cuál fue dicha situación?. ¿Cómo se involucro en ella?. ¿Quién o quienes estuvieron involucrados?. ¿Qué hizo o dijo?. ¿Qué sucedió?.
	Explicar la información que se pretende con la entrevista.	Brindar conocimiento al aspirante entrevistado las obligaciones, responsabilidades, beneficios y salarios del puesto solicitante.

Fuente: elaboración propia.

Nota: es muy importante que, dependiendo del modelo de gestión por competencias de la empresa, se tengan que realizar las preguntas para cada competencia mencionada anteriormente, para ello el encargado de la entrevista las realizará a la hora de la ejecución de la misma.

Tabla VII. **Conclusión y resumen**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Entrevistador</b>	Agradecerle al aspirante entrevistado, por su tiempo tomado para realizar dicha entrevista y por la información brindada.	Pedir opinión sobre el desarrollo de la entrevista y realizar un comentario que tranquilice al aspirante entrevistado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Sumario e interpretación**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
<b>Entrevistador</b>	Realizar reporte de manera completa y detallada de la entrevista realizada.	Diligenciar el formato de registro de entrevista, anotando todas las impresiones y dando a conocer los datos arrojados por la entrevista.
	Explicar la información que se pretende con la entrevista.	Diligenciar el formato de evaluación de competencias, basado en la identificación de conductas que la evidencian.

Fuente: elaboración propia.

#### **3.5.2.5. Toma de decisión de la fase de preselección**

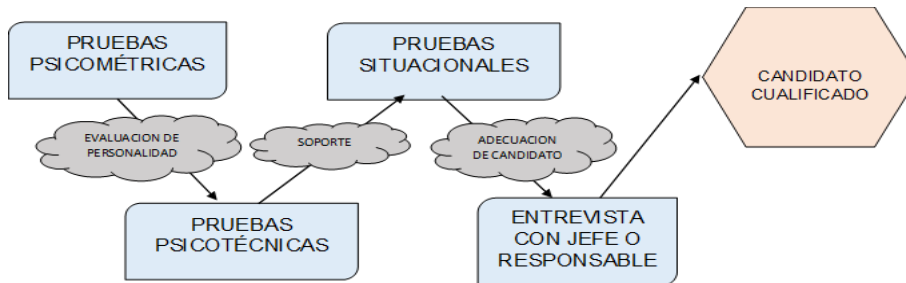
Terminada la entrevista por completo y habiendo interpretado los datos, cada aspirante entrevistado obtendrá una calificación referente a la verificación de datos laborales y referencias, así como en la entrevista realizada, con ello los aspirantes que obtengan mayor puntaje, participan en la fase de selección, mientras que los descartados, se les agradecerá por haber brindado su tiempo y se les motivará a que continúen con su desarrollo.

#### **3.5.2.6. Fase de selección**

Habiendo concluido la toma de decisión de la fase de preselección, y teniendo a los candidatos escogidos que tuvieron una calificación de aprobación, se inicia la etapa de selección, esta etapa es la más importante del proceso, ésta fase incluye la medición de los diferentes factores de comportamiento determinados en el perfil de puesto. El objetivo de esta fase de selección es determinar las competencias que se le requieren a cada aspirante para el correcto desempeño de su cargo, concluyendo esta fase, se esperan que los resultados obtenidos sirvan de guía para la correcta selección de talento humano que sea capacitado y reúna todas las competencias para el excelente desempeño del cargo.



Figura 8. Diagrama fase selección



Fuente: elaboración propia.

### 3.5.2.7. Aplicación de pruebas psicotécnicas y psicométricas

#### Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son las que miden capacidades, intereses o aptitudes de la persona, tales como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes. Para ello se utilizan cuatro tipos de prueba los cuales son:

- Test de inteligencia: en esta prueba se evalúa la capacidad del aspirante de aprender y resolver problemas.
- Test de aptitudes: en esta prueba se evalúan las capacidades o aptitudes que se requiere para la realización de actividades concretas. Entre los test de aptitudes más comunes, están los test de aptitud verbal, aptitud numérica, relaciones espaciales, entre otros.
- Test de personalidad: esta prueba pretende evaluar el carácter y temperamento del aspirante, se relaciona con las actitudes las cuales son rasgos existentes en el aspirante de más difícil modificación, de

modo que, esta prueba determina el nivel de adaptación del carácter del aspirante al puesto que aspira y predicen la conducta del mismo. El objetivo o fin de esta prueba, es evaluar la estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, nivel de sociabilidad, entre otros.

#### Pruebas psicotécnicas

Las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades específicas que se requieren para el cargo. Este tipo de pruebas se pueden aplicar de varias maneras, manera oral, manera escrita, o de realización.

Como parte del complemento al proceso de selección y reclutamiento de talento humano de la empresa de seguridad privada, se realizará una prueba de conocimientos del cargo que pretende el aspirante, con el objetivo de lograr la identificación de los conocimientos requeridos.

#### **3.5.2.8. Competencias funcionales mediante la aplicación de técnicas**

Para la evaluación de las competencias se trabajará con una técnica de selección para cada grupo de clasificación, de tal forma que al aplicar las técnicas se logre identificar de manera correcta, fácil y precisa cada conjunto de competencias.

Se realizará por medio de una técnica denominada observación de las conductas a través de pruebas de situación (casos de condiciones reales), la evaluación de competencias y la recavación de evidencias de desempeño del aspirante. Esta se encarga de analizar los comportamientos de los aspirantes y

su objetivo es brindar información acerca de los comportamientos que cada participante tiene cuando le toca llevar a cabo distintos tipos de actividades.

#### Pruebas situacionales

- Evaluación de competencias humanas y de interacción

En dicha evaluación realizada a través de una prueba situacional llamada “caso escrito”, a través del psicólogo de la empresa de seguridad privada, se realizará lectura y análisis de los casos de cada aspirante y se determinará la naturaleza de lo respondido por cada uno, identificando rasgos de personalidad evidenciados en sus respuestas. A partir de ello, el psicólogo de la empresa de seguridad privada utilizará el formato de evaluación de competencias humanas y de interacción y le asignará un punteo a las respuestas de cada aspirante, realizado lo anterior, el psicólogo de la empresa deberá diligenciar el formato al jefe de recursos humanos y al jefe del área donde se solicitó dicho puesto.

Para la correcta realización de lo anterior se detallará en que consiste la técnica de “caso escrito”.

Caso escrito: es una técnica que se basa en brindar casos en los cuales estén representadas situaciones reales problemáticas, para que el aspirante las analice y las resuelva, y responda a preguntas planteadas por el psicólogo de la empresa, quien, en este caso, es el responsable de dirigir el proceso. La técnica de caso escrito tiene como objetivo, identificar rasgos de personalidad de los aspirantes, identificar su manera de pensar y actuar en distintas situaciones e identificar las actitudes que el aspirante pueda desarrollar en un futuro ante situaciones similares. Dicha prueba tendrá un tiempo de realización de

aproximadamente 60 minutos y se deberán brindar todos los materiales necesarios a cada participante para la realización de dicha técnica.

Nota: el diseño y las preguntas que contiene el formato, serán detallados en el capítulo 4, numeral 4.6.2.2.

- Evaluación de competencias técnicas y profesionales

El objetivo de esta prueba es lograr identificar y realizar una evaluación de las competencias con que cuentan los aspirantes, para dicha evaluación se utilizará una técnica llamada “presentación oral y escrita”.

La técnica “presentación oral y escrita”, es una técnica que se elabora de manera muy rápida y fácil, prácticamente su costo es demasiado bajo y permite evaluar todas las competencias que la empresa establece.

La presentación oral es una prueba que sirve para evaluar la capacidad de transmitir ideas habladas de forma clara, para desenvolverse de una manera adecuada con los demás colaboradores.

La presentación escrita es una prueba que sirve para evaluar la capacidad que tiene el aspirante de plasmar sus ideas de manera clara, concisa y objetiva, en la que el principal objetivo es determinar el conocimiento que el aspirante tiene sobre el cargo al que aspira.

La prueba de presentación oral y escrita durará un tiempo de 35 minutos.

- Evaluación de competencias técnicas y profesionales

En esta fase, el psicólogo llevará el control del tiempo en que cada aspirante entrega sus pruebas, con el propósito de dar un valor agregado a competencias como lo son rapidez y respuesta, y enviará un informe a la persona que solicitó el puesto. Cuando se desarrolle dicha fase, la persona que solicitó el puesto deberá diligenciar el formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales, luego dicha persona que solicitó el puesto debe de tomar datos mediante observación directa de la presentación oral, y la presentación escrita, y anotarlos en el formato de evaluación de competencias técnicas y profesionales.

#### **3.5.2.9. Entrevista con el responsable del área**

Luego de que los aspirantes realicen las pruebas, se califican a los candidatos y se seleccionan 3 de los candidatos que participaron en las pruebas que hayan conseguido el mayor puntaje.

En ésta etapa del proceso, el responsable del área, les realizará series de preguntas sobre ciertas cualidades a los 3 aspirantes, a continuación se presentan dos ejemplos sobre las cualidades con sus respectivas preguntas que se proponen para desarrollar dicho formato:

Interés en el cargo

- ¿Qué lo motivó a querer desempeñar este puesto?
- ¿Se siente capaz de desarrollar con excelencia las actividades de este puesto?

- ¿Cuáles son las habilidades y competencias que cree usted tener para ser contratado en este puesto?
- ¿Podría describir 5 actividades que debe realizar en este puesto? (anótelas).

#### Experiencia laboral

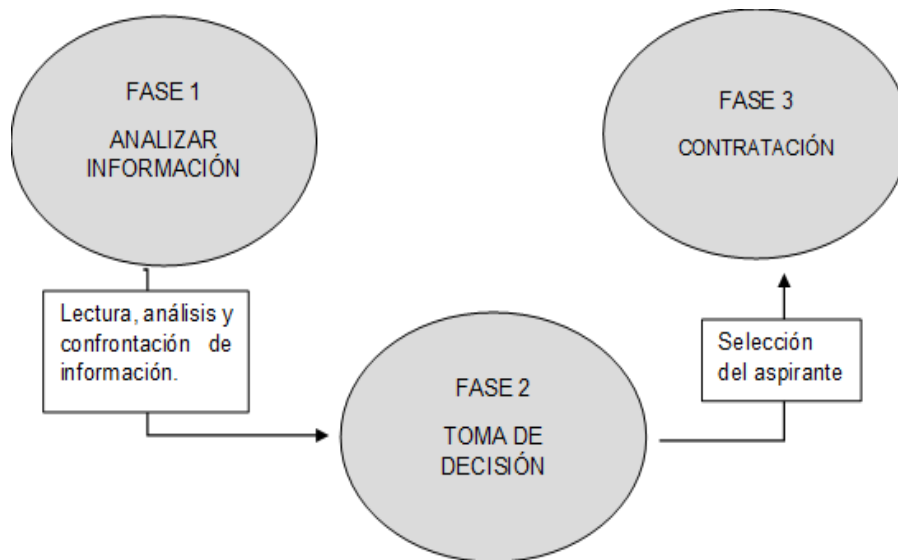
- ¿Cuáles han sido sus mayores logros en sus anteriores puestos?
- ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por su persona, para el desenvolvimiento de este puesto?
- ¿Cuál es la habilidad que más ha utilizado para el correcto desenvolvimiento en este puesto?
- ¿Podría especificar que representa este puesto para usted?

#### **3.5.2.10. Fase de toma de decisión**

Luego de que los aspirantes realizaran la entrevista con el responsable del área, se procede a la realización de la última fase del proceso de selección, en él se procede a elegir al aspirante que más se adaptó a los requerimientos del puesto, y que, además, cumplió con las competencias que la empresa estableció para dicho puesto.

Para esta fase, el psicólogo de la empresa y el jefe de recursos humanos, analizarán los resultados que se obtuvieron del proceso, y los presentaran a la persona que solicito el cubrimiento de dicho puesto, y él será el encargado de tomar la decisión del aspirante que será elegido para ocupar dicho puesto, además será el encargado de comunicarse con el aspirante para citarlo y contratarlo.

Figura 9. **Diagrama fase toma de decisión**



Fuente: elaboración propia.

#### **3.5.2.11. Informe final de selección**

Esta etapa del proceso de selección se basa en realizar un resumen de la información recolectada durante todo el proceso del aspirante, dicho proceso permanecerá archivado con el fin de poder ser consultado cuando se requiere.

Este informe deberá realizarlo el jefe de recursos humanos, ya que es el encargado de brindar una explicación de los contenidos del informe final de selección, y deberá transmitir dicha información a la persona que solicitó dicho puesto.

#### **3.5.2.12. Retroalimentación del proceso de selección**

Es un proceso por medio del que tanto los colaboradores como los candidatos que participan en el proceso de selección pueden conocer sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de trabajar en ellas para crecer profesionalmente.

Los objetivos del proceso de retroalimentación son los siguientes:

- Acompañar y guiar al nuevo integrante de la empresa en el desarrollo de su nuevo puesto.
- Desarrollar un plan de acción de mejora continua.
- Brindar la información necesaria a los aspirantes seleccionados y no seleccionados sobre los resultados de sus fortalezas y debilidades.

Se dará a conocer a los aspirantes seleccionados y no seleccionados sus fortalezas y debilidades encontradas para el desarrollo del puesto por el que estuvieron en el proceso, mediante el formato del proceso de retroalimentación, que será diligenciado por la persona que solicito el cubrimiento de la vacante, el psicólogo y el jefe de recursos humanos.

#### **3.5.2.13. Evaluación del proceso de selección**

El proceso de evaluación de selección dará inicio cuando el aspirante contratado comience a desempeñar sus funciones en el puesto, se realizará mediante la técnica de entrevista y observación de las conductas de la persona para evaluarlo en su periodo de prueba, para este proceso se debe diligenciar



el formato de retroalimentación de proceso de selección y el formato de evaluación del proceso de selección.

### Entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación será realizada por el encargado del aspirante contratado y el aspirante contratado, para que ambos tengan oportunidad de observar el nivel de cumplimiento de las metas en el desarrollo de las actividades, las actividades donde se encuentren no conformidades deberán discutirse e identificar qué acciones pueden tomarse para fortalecer el desempeño de esas actividades, y juntos deberán establecer las metas para la próxima entrevista.

El encargado de la entrevista deberá de cumplir los siguientes pasos, para que el desarrollo de esta sea adecuado.

- Deberá preparar la entrevista con tiempo y de una manera adecuada y acorde a las actividades que el colaborador está desempeñando.
- Deberá informar al colaborador en un tiempo prudencial sobre la entrevista, preferiblemente 72 horas.
- Se deben de analizar únicamente situaciones positivas y negativas del desempeño de actividades.
- Identificar las medidas u acciones a tomar para mejorar los aspectos negativos encontrados.
- Concluir la entrevista.

### **3.6. Capacitación**

Durante el desarrollo del capítulo tres, se ha estado enfocado en todos los niveles jerárquicos que la empresa posee, en este inciso de capacitación, se estará enfocado exclusivamente en capacitación a los guardias de seguridad con los que cuenta la empresa de seguridad privada, debido a que la mayor parte de ingresos para la empresa de seguridad privada se debe a los agentes, dado que es una empresa que presta servicios de seguridad.

Por tanto, un guardia de seguridad privada es una persona que se encarga de la protección de las personas, propiedades, cosas, mediante los recursos necesarios para el desempeño de estas actividades. Los agentes de seguridad privada que hayan sido seleccionados, para poder continuar ejerciendo su puesto en la empresa, deberán cumplir con los siguientes requerimientos:

- Deberán cumplir los requisitos que demande la ley de seguridad en Guatemala.
- Deberán aprender a leer, escribir y comprender textos básicos.
- Deberán aprender a realizar cálculos básicos como lo son la suma, resta, multiplicación y división.
- Deberán mostrar siempre buena actitud para el proceso de capacitación.

#### **3.6.1. Listado de temas de capacitación**

Para la realización de las capacitaciones se proponen los siguientes temas, los cuales son indispensables que los agentes de seguridad conozcan, para agregar valor al servicio prestado por los mismos.

- Legislación aplicada a la seguridad privada
- Desarrollo personal
- Prevención de riesgos y administración de emergencias
- Seguridad privada
- Primeros auxilios
- Defensa personal
- Comportamiento humano
- Utilización de armas

### **3.6.2. Área que debe impartir la capacitación**

El jefe de operaciones será el encargado de velar por que las capacitaciones se cumplan de la manera correcta, en los tiempos establecidos, y verificar que los guardias de seguridad privada a quienes va enfocada la capacitación absorban de manera eficiente el conocimiento brindado en dicha capacitación. El jefe de operaciones deberá rendir informes al jefe de recursos humanos y a la gerencia, en los cuales establezca que grupos han sido capacitados, durante cuánto tiempo, y el resultado de dicha capacitación.

### **3.6.3. Tiempo de capacitación**

- En el caso del tema legislación aplicada a la seguridad privada, tendrá una duración de 20 horas, este quedará a discreción del encargado de la capacitación como serán distribuidas.
- En el caso del tema desarrollo personal, tendrá una duración aproximada de 30 horas, ya quedará a discreción del encargado de la capacitación como serán distribuidas.
- En el caso del tema de prevención de riesgos y administración de emergencias y seguridad privada, tendrá una duración de 40 horas, que

quedará a discreción del encargado de la capacitación como serán distribuidas.

- En el caso del tema primeros auxilios y defensa personal, tendrá una duración de 20 horas, que quedará a discreción de la persona encargada de la capacitación como serán distribuidas.

### **3.7. Indicadores**

Mediante los indicadores de desempeño en el modelo propuesto, se lograrán tomar decisiones en tiempos determinados donde se requieran de las mismas, de manera que ayude a dar seguimiento a las variables que tenga el diseño.

#### **3.7.1. Jefe de operaciones**

A continuación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe poseer un jefe de operaciones.

##### **3.7.1.1. Conocimientos**

Se deberán medir mediante indicadores los conocimientos que el jefe de operaciones posee en relación con el conocimiento de la misión, visión, valores éticos y competencias de la empresa de seguridad privada, así como también el conocimiento del desenvolvimiento que tiene su personal a cargo.

##### **3.7.1.2. Habilidades**

Se deberán medir mediante indicadores las habilidades que tiene el jefe de operaciones para el correcto uso de las herramientas necesarias para dirigir

y coordinar junto con el coordinador de grupo, los grupos de agentes propuestos para el desarrollo de las distintas actividades, dado que la empresa presta múltiples servicios de seguridad privada, el jefe de operación debe de tener la habilidad de guiar al coordinador de grupo a proponer los grupos de acuerdo con el servicio que será prestado.

#### **3.7.1.3. Actitudes**

Se deberán medir mediante indicadores las actitudes del jefe de operaciones, las cuales permitirán evaluar aspectos de personalidad, el estilo administrativo y su desempeño en el puesto, al analizar el indicador de actitud, se podrá distinguir el potencial administrativo con el que cuente el jefe de operaciones.

#### **3.7.1.4. Programa de capacitación**

Se deberán medir mediante indicadores la retroalimentación de los programas de capacitación, el aprovechamiento de los conocimientos transmitidos en dichas capacitaciones, y la adecuada aplicación de estos.

### **3.7.2. Agentes de seguridad**

A continuación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes que deben de tener los agentes de seguridad.

#### **3.7.2.1. Conocimientos**

Se deberán medir mediante indicadores los conocimientos que los agentes de seguridad posean en relación al conocimiento de la misión, visión,

valores éticos y competencias de la empresa de seguridad privada, así como también el conocimiento de las necesidades de los clientes para el correcto desenvolvimiento de los mismos en sus actividades, y el conocimiento del comportamiento humano, ya que éste último conocimiento es indispensable debido al tipo de herramientas utilizadas por los mismos para el desempeño de su puesto.

#### **3.7.2.2. Actitudes**

Se deberán medir mediante indicadores las actitudes de los agentes de seguridad, las cuales permitirán evaluar aspectos de personalidad, su desempeño en el puesto, el trato hacia el entorno social, y sus habilidades para la resolución de conflictos en el puesto de trabajo.

#### **3.7.2.3. Programa de capacitación**

Se deberán medir mediante indicadores la retroalimentación de los programas de capacitación, el aprovechamiento de los conocimientos transmitidos en dichas capacitaciones, y la adecuada aplicación de estos.

#### **3.7.2.4. Armamento**

Se deberán medir mediante indicadores la capacidad de cada agente de seguridad en el correcto uso de su arma, la noción de la responsabilidad que representa la utilización de la misma, la adecuada reacción ante sucesos imprevistos en la que requiera la utilización del arma y los adecuados mantenimientos que se le deben de brindar a éstas.

### **3.8. Costos**

A continuación se detallan los costos del diseño e implementación.

#### **3.8.1. Diseño**

Para el diseño del modelo de selección y reclutamiento de talento humano basado en competencias, se necesitó únicamente de servicios varios para el desarrollo del modelo, durante los días en los que se estuvo planteando el desarrollo, el capital humano de la persona encargada de brindar información necesaria para que se fuera diseñando de la manera más adecuado el modelo de gestión y poder contar con un diseño que cubre con los objetivos y metas propuestos por la empresa de seguridad.

#### **3.8.2. Implementación**

Para la implementación del diseño realizado, se necesitó de la impresión de los formatos realizados en el capítulo 4, además se incurrieron en gastos varios como lo son agua, luz y teléfono y se compró un archivero para ir colocando todos los formatos llenos que fueron utilizados durante los procesos de selección, a continuación se detallan el costo de lo descrito anteriormente.

Tabla IX. **Detalle implementación**

Descripción	Cantidad	Costo total (Q.)
Impresión formatos	50	258,9
Agua, luz y teléfono	-	350
Compra de archivero	1	550

Fuente: elaboración propia.

### **3.8.3. Evaluación**

Para la evaluación del diseño implantado, se necesitó de los formatos de evaluación de desempeño como lo son: los cuestionarios, las guías de observación y el formato de evaluación de sugerencias, determinando un costo de la impresión de dichos formatos de Q. 44,50, además de realizar llamadas telefónicas a los clientes a quienes se les realizó la evaluación de sugerencias, estos gastos telefónicos están incluidos en el costo de los gastos varios descritos en el inciso 3.8.2.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Descripción de habilidades asociadas de los involucrados**

A continuación, se presenta el formato que va dirigido a nivel ejecutivo, nivel intermedio y nivel administrativo, en el presente formato se determina a que nivel pertenece, cual es la misión del puesto y se detallan las habilidades requeridas para el desarrollo del puesto.

#### 4.1.1. Nivel ejecutivo

Se presenta el formato de habilidades asociadas a nivel ejecutivo.

Tabla X. **Formato descripción de habilidades asociadas**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: <b>NIVEL EJECUTIVO</b>				
<pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     B --- D[ ]     C --- D     C --- E[ ]     </pre>				
Misión del puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No Exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2. Nivel intermedio

Se presenta el formato de habilidades asociadas a nivel intermedio.

Tabla XI. **Formato descripción de habilidades asociadas intermedio**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: <b>NIVEL INTERMEDIO</b>				
<pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     B --- D[ ]     C --- D     C --- E[ ]     C --- F[ ] </pre>				
Misión del puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No Exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

### 4.1.3. Nivel administrativo

Se presenta el formato de habilidades asociadas a nivel administrativo.

Tabla XII. **Formato descripción de habilidades asociadas administrativo**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: <b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>				
<pre> graph TD     A[ ] --&gt; B[ ]     A --&gt; C[ ]     B --&gt; D[ ]     C --&gt; E[ ]     C --&gt; F[ ]         </pre>				
Misión del puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No Exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

## **4.2. Fases del modelo de gestión por competencias**

Las fases del modelo de gestión están divididas en tres temas importantes, los cuales ayudan a medir el clima de la organización que no es más que el ambiente dentro de la empresa, detectar los problemas y carencias que se tienen en los procesos de selección y el análisis de tareas para determinar aspectos negativos y positivos que son de ayuda para la mejora continua.

### **4.2.1. Medición del clima organizacional**

Con el siguiente formato de la encuesta de medición del clima laboral, se obtendrán las percepciones de los colaboradores que describan el ambiente interno de la empresa.

El siguiente formato realizado para la correcta medición del clima organizacional en la empresa de seguridad privada, está basado en 8 dimensiones fundamentales para que el resultado obtenido sea de guía para la correcta medición, las dimensiones son las siguientes:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

Las respuestas que los colaboradores seleccionen en cada afirmación podrán ser: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre, y los puntos para cada ítem se describen a continuación.

Tabla XIII. **Puntuación de ítems**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems Positivos	5	4	3	2	1
Ítems Negativos	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Encuesta medición clima laboral**

Las respuestas de este formato son confidenciales y se utilizan solamente para la medición del clima laboral				
<b>Formato encuesta de medición de clima laboral</b>				
1. ¿Soy aceptado por los demás colaboradores de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
2. ¿Los colaboradores de la empresa son distantes conmigo?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla XIV.

3. ¿Los colaboradores de la empresa me hacen sentir incomodo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. ¿Los colaboradores de la empresa valoran mis aportes?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza entre los colaboradores?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. ¿Mi jefe es mal educado?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. ¿Mi jefe apoya las decisiones que tomo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. ¿El jefe desconfía del grupo de colaboradores?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla XIV.

9. ¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. ¿Los beneficios de salud que recibo satisfacen mis necesidades?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. ¿Los servicios de salud que recibo son deficientes?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca



Continuación de la tabla XIV.

15. ¿Me avergüenza decir que soy parte de la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. ¿Sería más feliz en otra empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. ¿La empresa despide a colaboradores sin tomar en cuenta su desempeño?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla XIV.

21. ¿La empresa contrata colaboradores temporales?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el puesto?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. ¿Conozco bien como la empresa logra sus metas?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. ¿Las metas de la empresa son poco entendibles?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Fuente: elaboración propia.

El encargado del departamento de recursos humanos es el responsable del diligenciamiento del formato, y del análisis y evaluación de resultados. Los resultados son presentados de manera tabulada al gerente de la empresa.

#### **4.2.2. Detección y análisis de problemas, carencias y conflictos**

Las carencias y conflictos es una técnica que se utiliza para investigar si un problema trata sobre carencias o conflictos, de poder, intereses, valores éticos o morales, información, comunicación o comportamientos incorrectos, estos asuntos pueden tomar cualquiera de las siguientes formas:

Una carencia que abarca la falta de recursos, la falta de interés, la falta de aprecio hacia algo, escasez de información y una comunicación efectiva.

Un conflicto sobre quien tiene el poder para decidir y como se toman estas decisiones, la información que se brinda y la forma en que se comunican los actos.

Luego de haber realizado la medición del clima laboral, se analiza si existe insatisfacción en los colaboradores y se deduce el problema central mediante la técnica de carencias y conflictos.

Pasos para utilizar esta técnica:

- Se define el problema lo más claro posible y se define el propósito de su análisis.
- Se identifican y escriben las causas principales del problema en tarjetas de colores.

- Preguntarse qué tipo de problema suscita cada causa, los problemas pueden ser: de poder, económicos, valores éticos o morales, información, conducta o comunicación.
- Se escribe en cada una de las tarjetas que describen una causa diferente, el tipo de problema que representa, si dicha causa suscita más de un problema, debe escribirse.
- Se toma cada tarjeta y se decide si abarca una carencia o conflicto.
- Se realiza una matriz que contenga las causas, carencias y conflictos, colocando una columna en adicional con el título ordenamiento, este sirve para ordenar según cantidad e importancia de las tarjetas que aparecen en cada fila.
- Se discuten los resultados de su análisis y sus prioridades para la correcta acción.

#### **4.2.3. Análisis de tareas**

Para el análisis de tareas se utiliza un formato denominado informe de análisis planeado de tareas, dicho formato se realiza con el objetivo de brindar un soporte a los colaboradores de la empresa de seguridad que llevan tiempo laborando, o colaboradores que sean nuevos en el desempeño de sus actividades o tareas. Se realiza un análisis con el fin de que se logre completar el proceso de capacitación, evidenciando por medio de este formato las carencias en competencias del colaborador, ya sea por ser su primera vez desempeñando dichas tareas o por condiciones del ambiente laboral que afecten el correcto desenvolvimiento del mismo.

**Tabla XV. Formato análisis de tareas**

## Informe de análisis planeado de tareas

[illegible]

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3. Competencias funcionales para el desarrollo del modelo**

A continuación, se detallan las competencias funcionales con las que cuenta el modelo para su adecuado desarrollo en la empresa, estas competencias funcionales se dividen en tres:

##### **4.3.1. Competencias de direccionamiento**

Estas competencias abarcan las habilidades y características que sirven para desarrollar los lineamientos de la empresa y los objetivos, para que de tal manera se logre ejecutar el plan estratégico, el plan estratégico está basado en la misión, visión, valores y estructura laboral de la empresa, estableciendo de esta manera una comunicación precisa y efectiva con los colaboradores de la empresa, facilitando la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa. Dichas competencias son las siguientes:

- Liderazgo
- Delegación y seguimiento
- Comunicación gerencial
- Poder de decisión

##### **4.3.2. Competencias técnicas y profesionales**

Las competencias técnicas y profesionales son todas las que abarcan las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño en el cargo de un área técnica y que describen las habilidades de puesta en práctica de los conocimientos técnicos. Dichas competencias son las siguientes:

- Comunicación eficaz

- Trabajo en equipo
- Aprendizaje personal
- Planeación y control
- Correcto análisis e interpretación de información
- Conocimientos técnicos

#### **4.3.3. Competencias humanas y de interacción**

Estas competencias son todas las que abarcan habilidades generales, moral, valores y conciencia, que son el resultado de la mezcla de conceptos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que posee un ser humano, las cuales le permiten interactuar con el entorno laboral y social. Dichas competencias son las siguientes:

- Confianza
- Responsabilidad
- Relaciones personales
- Adaptabilidad
- Control
- Compromiso
- Sociabilidad
- Tolerancia



#### **4.4. Solicitud de requerimientos por el área de recursos humanos**

El proceso de selección inicia cuando en determinada área existe una vacante, por lo cual el jefe de determinada área informa de la necesidad de cubrir dicha vacante al jefe de recursos humanos mediante el siguiente formato de solicitud de requerimiento de talento humano.

#### 4.4.1. Formato de solicitud de requerimiento de talento humano

A continuación se presenta el formato de la solicitud de requerimiento.

Tabla XVI. Solicitud de requerimiento



**EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**  
**COORDINACIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

---

**Formato de requisición de personal**

Fecha de la solicitud: \_\_\_\_\_

<b>I. Datos del área solicitante</b>	
Dirección o Coordinación: _____	
No. Empleado y Nombre del Solicitante: _____	
Cargo que desempeña: _____	
<b>II. Especificaciones de la requisición</b>	
Creación de nuevo puesto (    )	Cobertura de puesto vacante (    )
Motivo de la vacante:	
Retiro voluntario <input type="checkbox"/>	Terminación de contrato <input type="checkbox"/>
Cancelación del contrato <input type="checkbox"/>	Promoción o traslado <input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia <input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad <input type="checkbox"/>
Incapacidad por maternidad <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>
Otro: _____	
No. de Empleado y Nombre de la persona a sustituir o cubrir: _____	
<b>III. Definición del puesto</b>	
Tipo de Puesto:    Administrativo <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/>	
Nombre del Puesto: _____	
Área o Departamento del puesto: _____	
Ubicación física del puesto: _____	
Horario de Jornada Laboral: _____	
Funciones generales del Puesto: _____	
_____	
_____	
<b>IV. Perfil requerido (Conocimientos generales)</b>	
Escolaridad o Grado Académico _____	
Dominio de Idiomas _____	



Continuación de la tabla XVI.



**EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**  
**COORDINACIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**



**Formato de requisición de personal**

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos \_\_\_\_\_ Experiencia en funciones \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Rango de Edad: \_\_\_\_\_

**HABILIDADES REQUERIDAS** (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANÁLISIS		LIDERAZGO		COMUNICACION	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
Capacidad Crítica	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
PLANEACION / ORGANIZACION					
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>
				Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
				Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

**ACTITUDES REQUERIDAS** (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable	<input type="checkbox"/>	Empático	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Apego a normas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Otras habilidades o actitudes requeridas: \_\_\_\_\_

**V. Firmas para gestión**

Candidato propuesto: \_\_\_\_\_

Solicita (Coordinador/Director)	Autoriza (Jefe de recursos humanos)
Nombre, Puesto y Firma	Nombre, Puesto y Firma

**Apartado de uso exclusivo por Directivo de Gestión de la Calidad.**

Vo.Bo. _____	Periodo de la Contratación: _____
Jefe Gestión de la Calidad. _____	DEL _____ AL _____
	Nivel/Categoría autorizada: _____

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.2. Aspecto para su diligenciamiento**

El jefe del área donde se necesite cubrir una vacante debe gestionar el formato de requerimiento de personal y solicitar la aprobación al jefe de recursos humanos para cubrir la vacante disponible, así mismo, este tendrá la aprobación de la gerencia.

Luego de haber cumplido este proceso, el jefe de recursos humanos debe enviar al área de gestión de la calidad la solicitud de requerimiento, quien será el encargado de coordinar las actividades pertenecientes al proceso y dar el visto bueno de la solicitud.

#### **4.5. Instrumentos para el reclutamiento de talento humano**

A continuación, se detalla la manera y los instrumentos utilizados para el adecuado desarrollo de talento humano, en el reclutamiento interno y externo.

##### **4.5.1. Reclutamiento interno**

Este proceso de selección la empresa lo lleva a cabo entre los colaboradores ya contratados.

##### **4.5.1.1. Detección de las necesidades del área**

Se debe de realizar una correcta detección de las necesidades del área, estas conllevan a la contratación de un nuevo colaborador, estas necesidades pueden ser:

- Ascensos de colaboradores
- Nuevos puestos
- Vacante vacía

#### **4.5.1.2. Localización de las fuentes de reclutamiento**

Según las necesidades del área analizadas anteriormente, se determina la fuente de reclutamiento interno, la cual se acopla mejor a las necesidades del área. Estas fuentes pueden ser:

- Base de datos (Acces, Word, PDF)
- Recomendaciones de colaboradores



#### **4.5.1.3. Elección y aplicación de medios de reclutamiento**

Luego de haber localizado la fuente de reclutamiento interno, se escoge el medio de reclutamiento, que para la empresa de seguridad privada por motivos de facilidad de información a todos los colaboradores, se utiliza una cartelera dentro de la misma

#### 4.5.1.4. Formato de convocatoria de personal

A continuación se presenta el formato de convocatoria de personal.

Tabla XVII. **Solicitud de convocatoria**

 <b>FORMATO SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b> 	
Profesional solicitado (opcional)	
Puesto a proveer	
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS</b>	
FAVOR PRESENTAR HOJA DE VIDA HASTA:	CORREO ELECTRONICO:

Fuente: elaboración propia.

#### **4.5.2. Reclutamiento externo**

Este proceso de selección la empresa lo lleva a cabo con candidatos externos.

##### **4.5.2.1. Detección de necesidades del área**

Se debe de realizar una correcta detección de las necesidades del área, que conllevan a la contratación de un nuevo colaborador, estas necesidades pueden ser:

- Ascensos de colaboradores
- Nuevos puestos
- Vacante vacía

##### **4.5.2.2. Localización de las fuentes de reclutamiento**

Según las necesidades del área analizadas anteriormente, se determina la fuente de reclutamiento externo, la cual se acopla mejor a las necesidades del área. Estas fuentes pueden ser:

- Página de Facebook
- Agencias de reclutamiento externo
- Volanteo
- Recomendaciones externas de los colaboradores
- Rótulos
- Página web de la empresa



#### **4.5.2.3. Elección y aplicación de medios de reclutamiento**

Luego de haber localizado la fuente de reclutamiento externo, se escoge el medio de reclutamiento, que para la empresa de seguridad privada por motivos de facilidad y accesibilidad los medios que más se utilizan son: página de Facebook, recomendaciones externas de los colaboradores y volanteo.

#### 4.5.2.4. Formato de hoja de vida

A continuación se presenta el formato de hoja de vida.

Tabla XVIII. Hoja de vida

 <b>FORMATO HOJA DE VIDA</b> 			
Fecha:			
Hora:			
<b>Información personal</b>			
Nombres			
Apellidos			
Fecha de nacimiento			
Estado civil		DPI	
No. Celular		Correo electrónico	
Lugar de residencia			
<b>Formación académica</b>			
<b>Grado</b>	<b>Institución</b>		
<b>Formación académica complementaria</b>			
<b>Experiencia laboral</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>		
<b>Referencias personales</b>			
<b>Observaciones</b>			

Fuente: elaboración propia.

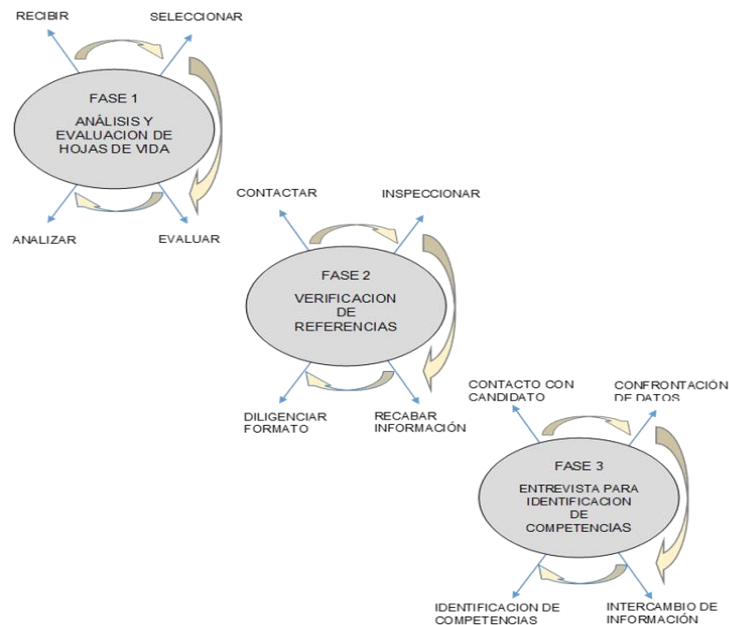
## 4.6. Instrumentos para la selección de talento humano

A continuación, se detalla la manera en la que se aplican los instrumentos para la adecuada búsqueda de información sobre los aspirantes que permita el adecuado desarrollo de la selección de talento humano.

### 4.6.1. Fase de preselección

Para el correcto proceso de preselección, se siguen tres fases que componen dicho proceso, la fase 1 es el análisis y evaluación de hojas de vida, la fase 2 es la verificación de referencias y la fase 3 es la entrevista para la identificación de competencias, éstas están representadas por el siguiente diagrama. Esta fase sirve como un primer filtro.

Figura 10. Diagrama fase de preselección





Fuente: elaboración propia.



#### 4.6.1.1. Análisis y evaluación de hojas de vida

A continuación se presenta el formato de análisis y evaluación de hojas de vida.

Tabla XIX. Análisis y evaluación hoja de vida

 <b>FORMATO ANALISIS Y EVALUACION HOJA DE VIDA</b> 			
Fecha:			
Hora:			
<b>Información personal</b>			
Nombres			
Apellidos			
Fecha de nacimiento			
Estado civil		DPI	
No. Celular		Correo electrónico	
Lugar de residencia			
<b>Formación académica</b>			
<b>Grado</b>	<b>Institución</b>	<b>Fecha graduación</b>	
PUNTAJE DE EVALUACIÓN:			
<b>Formación académica complementaria</b>			
PUNTAJE DE EVALUACIÓN			
<b>Experiencia laboral</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tiempo laborado</b>	
PUNTAJE DE EVALUACIÓN			

Continuación de la tabla XIX.



Competencias requeridas	
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	
Habilidades requeridas	
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	
Análisis de resultados	
Resultado final de evaluacion (puntos totales)	
Observaciones	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.1.2. Formato de verificación de referencias laborales

A continuación se presenta el formato de verificación de referencias laborales.

**Tabla XX. Verificación de referencias laborales**

 <b>FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información de laboral</b>	
Institución	
Informante	
Puesto desempeñado	
¿Cuál es su relación laboral con el aspirante?	
Jefe: _____	Compañero laboral: _____ Supervisor: _____
Otro: _____	
Puesto desempeñado por aspirante: _____	
Inicio relación laboral:	
Fin relación laboral:	
Motivo del retiro de la institución:	
Fin de contrato: _____	Despido justificado: _____
Voluntario: _____	Otro: _____
<b>Referencias personales</b>	
¿Cuál fue el mayor aporte que el candidato tuvo al cargo que desempeñó y cuáles eran las fortalezas del candidato desempeñando sus actividades?	
¿Podría describir alguna situación que considere crítica, en la que el aspirante estuvo involucrado y la manera en la que este se desenvolvió para resolverla?	
¿Podría describir la relación que el aspirante mantuvo con sus colaboradores, dentro y fuera de la empresa?	
¿Volvería a contratarlo?	

Continuación de la tabla XX.



Competencias laborales
¿Podría mencionar 5 competencias que el aspirante haya mostrado en el desempeño de sus actividades, mientras estuvo laborando en su empresa?
Observaciones
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.1.3. Formato de verificación de referencias personales

A continuación se presenta el formato de verificación de referencias personales.

Tabla XXI. Verificación referencias personales

 <b>FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información de referencias</b>	
Nombre	
Trabajo actual	
Puesto desempeñado	
¿Cuál es su relación laboral con el aspirante? Amigo: _____ Compañero laboral: _____ Familia: _____ Otro: _____	
¿Hace cuánto conoce al candidato? _____	
¿Dónde conoció al candidato? _____	
Motivo por el que recomendaría al candidato:   	

Continuación de la tabla XXI.



Referencias personales
¿Podría describir cuales son las cualidades, fortalezas y valores que caracterizan al candidato?
¿Podría describir cuales son las debilidades del candidato?
¿Podría describir cuales son las habilidades que mas sobresalen en el candidato?
¿Metería las manos al fuego por el candidato?
Observaciones
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.1.4. Registro de entrevista de incidentes

A continuación se presenta el formato de registro de incidentes.

Tabla XXII. Registro entrevista de incidentes

 <b>FORMATO DE REGISTRO DE ENTREVISTA DE INCIDENTES</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información de desarrollo profesional</b>	
<p>Describa los últimos tres trabajos en los que estuvo y cuál fué el motivo por el que decidió cambiar de ambiente laboral.</p>	
<p>Describa las obligaciones y responsabilidades que usted cree que debe tener como colaborador.</p>	
<p>Describa una ocasión en la que hizo algo de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo.</p>	
<p>Describa los beneficios salariales que usted cree merecer por el desarrollo de sus actividades en el puesto solicitado.</p>	

Continuación de la tabla XXII.

Información de eventos conductuales
¿Cuál fue dicha situación?
¿Cómo se involucró usted en ella?
¿Quién o quienes estuvieron involucrados?
¿Qué hizo o dijo?
¿Qué sucedió?
¿Cómo se resolvió?
<b>Competencia confianza en sí mismo</b>
Cuenta de manera ejemplo ¿Cómo se siente usted cuando se enfrenta a retos nuevos?
Cuando cuenta con un problema que se torna complicado ¿Siente que tiene la capacidad para resolverlo?
Cuenta de manera ejemplo, si existe una situación en la que se vea imposible resolverla, ¿A pesar de ello siente que es capaz de resolverla?



Continuación de la tabla XXII.

Conclusión del entrevistado
¿Cómo se sintió durante la entrevista realizada?
¿Cuáles son sus percepciones respecto a esta entrevista?
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____



Fuente: elaboración propia.

Nota: en la sección de información de eventos conductuales, se detalla una competencia con sus respectivas preguntas, estas preguntas pueden ser más, dependiendo del criterio del entrevistador como se mencionó anteriormente en el inciso 3.5.2.4.

#### 4.6.1.5. Evaluación de competencias organizacionales

A continuación se presenta el formato de evaluación de competencias.

Tabla XXIII. Evaluación competencias organizacionales

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> 		
Fecha:		
Hora:		
<b>Información personal del entrevistado</b>		
Nombres		
Apellidos		
DPI		
No. Celular		
Cargo al que aspira		
<b>Información personal del entrevistador</b>		
Nombre		
Puesto actual		
Celular		
DPI		
<b>Valoración de competencias oranzizacionales</b>		
Competencia	Conducta	Punteo

Continuación de la tabla XXIII.

Observaciones
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.1.6. Ponderación de factores del proceso de selección



Para la ponderación de factores del proceso de preselección, es importante tener en cuenta que se tengan bien definidos cuales son los factores y cuáles son las ramas que componen esos factores, por ello la ponderación estará dividida de la siguiente manera:

- Factor análisis y evaluación de hojas de vida: este factor tiene un porcentaje de calificación de 15 %.
- Factor verificación de datos y referencias: este factor tiene un porcentaje de 40 %, y está dividido de la siguiente manera:
  - La verificación de experiencia académica, tiene un porcentaje de 10 %.

- Verificación de datos y referencias laborales, tiene un porcentaje de 15 %.
  - Verificación de datos y referencias personales, tiene un porcentaje de 15 %.
- Factor evaluación de competencias organizacionales: tiene un porcentaje de 45 %.

En consecuencia, después de la ponderación, se diligencia el formato respectivo en que se coloca el punto final de cada factor.

Tabla XXIV. **Ponderación de factores**

 <b>FORMATO DE PONDERACION DE FACTORES</b> 		
Fecha:		
Hora:		
<b>Información personal del entrevistado</b>		
Nombres		
Apellidos		
DPI		
No. Celular		
Cargo al que aspira		
<b>Información personal del entrevistador</b>		
Nombre		
Puesto actual		
Celular		
DPI		
<b>FACTOR</b>	<b>RAMAS DE FACTOR</b>	<b>PUNTEO</b>
Análisis y evaluación de hojas de vida	Ninguna	
Verificación de datos y referencias	Experiencia académica Referencias laborales Referencias personales	
Evaluación de competencias organizacionales	Ninguna	
Punteo final	_____	
<b>Observaciones</b>		
Elaborador por: _____		
Revisado por: _____		
Aprobado por: _____		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6.2. Fase selección**

Esta fase esta denominada segundo filtro o ultimo filtro, dado que en esta solo están los candidatos más idóneos para cubrir la vacante y serán seleccionados los más competentes según el número de vacantes existentes.

##### **4.6.2.1. Prueba psicométrica**

Las pruebas psicométricas utilizadas en la empresa de seguridad privada son utilizadas de acuerdo a las necesidades y competencias gerenciales establecidas por la empresa, dado que la empresa cuenta con un personal de distintos niveles académicos, se estableció la aplicación de 3 pruebas psicométricas que ayudan a la obtención de resultados y el cumplimiento del propósito de la implementación del modelo, dichas pruebas son las siguientes:

- Prueba GRDN: esta es una prueba que el área que mide es la personalidad a nivel organizacional de directivos, jefes ejecutivos y empleados, tomando en cuenta una escolaridad profesional o preparatoria, midiendo responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad y relaciones, su duración es aproximadamente de 40 minutos.
- Prueba 16 FP: esta es una prueba que el área que mide es la personalidad a nivel ejecutivo, jefes y empleados, tomando en cuenta una escolaridad profesional o preparatoria, midiendo el razonamiento, estabilidad, dominancia, sensibilidad, aprensión, autosuficiencia, tensión, ansiedad, autocontrol, dureza e independencia, el tiempo de duración de dicha prueba es de 40 minutos.
- Prueba CLVR: esta es una prueba que el área que mide es el comportamiento, a nivel organizacional de jefes, ejecutivos y operarios,



tomando en cuenta una escolaridad, profesional, técnica o preparatoria, midiendo el empuje, influencia, estabilidad y cumplimiento, el tiempo de duración es aproximadamente de 20 minutos.

#### 4.6.2.2. Formato de evaluación de competencias humanas y de interacción

Al aspirante se le brinda una serie de casos los cuales, estudia, analiza, y resuelve de la manera en la que los resolvería en la vida real, y con base con sus respuestas se le otorga el punteo de cada competencia establecida por la empresa que se le está midiendo. El punteo tendrá una escala de 1 a 5, detallándose de la siguiente manera:

- De 0 a 2 puntos, insatisfactorio
- De 3 a 4 puntos, aceptable
- 5 puntos, satisfactorio

Tabla XXV. Evaluación de competencias humanas

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS HUMANAS Y DE INTERACCIÓN</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información Personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
DPI	

Continuación de la tabla XXV.

Evaluación de competencias	
COMPETENCIA	PUNTEO
Observaciones	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	



Fuente: elaboración propia.



#### 4.6.2.3. Formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales

A continuación se presenta el formato observación y registro de competencias.

Tabla XXVI. Observación y registro de evaluación competencias

 <b>FORMATO OBSERVACIÓN Y REGISTRO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celula	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
DPI	
<b>Evaluación técnica y profesional</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTEO</b>
Limpieza y orden en la redacción	
Manejo adecuado del tiempo utilizado	
Nivel de satisfacción y participación	
Grado de conocimiento de la situación planteada	
Claridad de redaccion de solución	
Nivel de autoconfianza en la situación	
<b>Observaciones</b>	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	



Fuente: elaboración propia.

Nota: el criterio utilizado para el punteo es el mismo utilizado para el formato del inciso 4.6.2.2.

#### 4.6.2.4. Evaluación de competencias técnicas y profesionales

Se presenta el formato de evaluación de competencias.

Tabla XXVII. Evaluación competencias técnicas y profesionales



 <b>FORMATO EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
DPI	
<b>Evaluación de competencias</b>	
<b>COMPETENCIA TÉCNICA Y PROFESIONAL</b>	<b>PUNTEO</b>
<b>Observaciones</b>	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.2.5. Evaluación de competencias de direccionamiento

A continuación se presenta formato de competencias de direccionamiento.

Tabla XXVIII. Evaluación competencias direccionamiento



 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE DIRECCIONAMIENTO</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
DPI	
<b>Evaluación de competencias</b>	
<b>COMPETENCIA DE DIRECCIONAMIENTO</b>	<b>PUNTEO</b>
<b>Observaciones</b>	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.2.6. Entrevista responsable del área

A continuación se presenta el formato de responsable del área.

Tabla XXIX. Entrevista responsable del área

 <b>FORMATO ENTREVISTA RESPONSABLE DEL ÁREA</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información general del aspirante</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Factores toma de decisión</b>	
FACTOR	OBSERVACIONES
Presentación	
Fluidez y clara comunicación	
Conocimiento del puesto	
Competencias requeridas en desarrollo de actividades del puesto	
Habilidades asociadas al puesto	
Experiencia en el puesto	
Interés en el puesto	
Puntualidad	

Continuación de la tabla XXIX.

Observaciones
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6.2.7. Ponderación de factores del proceso de selección**



Para la ponderación de factores del proceso de selección, es importante tener en cuenta que se tengan bien definidos cuales son los factores y cuáles son las ramas de cada factor, de modo que la ponderación estará dividida de la siguiente manera:

- Factor pruebas psicométricas: este factor tiene un porcentaje de calificación de 35 %, y está dividido en las siguientes ramas:
  - Prueba de personalidad tiene un porcentaje de calificación de lo que es 20 %.
  - Prueba de comportamiento tiene un porcentaje de calificación de 15 %.

- Factor competencias humanas e interacción: este factor tiene un porcentaje de 35 %, su rama es la prueba de caso escrito.
- Factor con el responsable del área: tiene un porcentaje de 30 %.

De modo que después de la ponderación, se diligencia el formato respectivo en que se coloca el punto final de cada factor.

Tabla XXX. **Ponderación de factores proceso**

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b> 		
Fecha:		
Hora:		
<b>Información personal del entrevistado</b>		
Nombres		
Apellidos		
DPI		
No. Celular		
Cargo al que aspira		
<b>Información personal del entrevistador</b>		
Nombre		
Puesto actual		
Celular		
DPI		
<b>FACTOR</b>	<b>RAMAS DE FACTOR</b>	<b>PUNTEO</b>
Pruebas psicométricas	Prueba personalidad Prueba comportamiento	
Competencias humanas e interacción	Caso escrito	
Entrevista con responsable del área	_____	
Punteo final	_____	

Continuación de la tabla XXX.



Observaciones
Elaborador por: _____
Revisado por: _____
Aprobado por: _____

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.2.8. Informe final de selección

A continuación se presenta formato de informe final de selección.

Tabla XXXI. Informe final proceso de selección

 <b>FORMATO INFORME FINAL DE PROCESO DE SELECCIÓN</b> 	
Fecha:	_____
Hora:	_____
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	_____
Apellidos	_____
Fecha de nacimiento	_____
Lugar de nacimiento	_____
Lugar de residencia	_____
DPI	_____
No. Celular	_____
Cargo al que aspira	_____
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	_____
Puesto actual	_____
Celular	_____
DPI	_____
<b>Formación académica</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>GRADO</b>

Continuación de la tabla XXXI.

Experiencia laboral	
CARGO	INSTITUCIÓN
COMPETENCIAS	
PRUEBAS PSICOMETRICAS	
ENTREVISTA	
Observaciones	
Elaborador por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____	



Fuente: elaboración propia.



#### 4.6.2.9. Proceso de retroalimentación proceso de selección

A continuación se presenta el formato de retroalimentación.

Tabla XXXII. Proceso de retroalimentación proceso selección

 <b>FORMATO PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN</b> <b>PROCESO DE SELECCIÓN</b> 	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del entrevistador</b>	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
DPI	
<b>Retroalimentación de competencias</b>	
Competencias candidato seleccionado	Competencias requeridas por el puesto
<b>Retroalimentación destrezas, habilidades y comportamientos</b>	
Candidato seleccionado	Puesto

Continuación de la tabla XXXII.

Retroalimentación conocimientos	
Conocimientos candidato seleccionado	Conocimientos requeridos por el puesto
Observaciones	
Elaborador por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6.2.10. Formato de evaluación del proceso de selección

A continuación se presenta el formato de evaluación proceso selección.

**Tabla XXXIII. Evaluación proceso de selección**

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	
Fecha:	
Hora:	
<b>Información personal del entrevistado</b>	
Nombres	
Apellidos	
DPI	
No. Celular	
Cargo al que aspira	
<b>Información personal del equipo evaluador</b>	
Nombre	
Nombre	
Nombre	
<b>Competencias gerenciales (60%)</b>	
<b>Habilidades y destrezas (40%)</b>	
Punteo competencias gerenciales	Punteo habilidades y destrezas
<b>Observaciones</b>	
Elaborador por: _____	
Revisado por: _____	
Aprobado por: _____	

Fuente: elaboración propia.

Nota: el objetivo de este formato es evaluar que tanto se han cumplido los procedimientos y evaluaciones al candidato respecto al modelo establecido, midiendo las competencias gerenciales establecidas por la empresa, y las habilidades y destrezas que se requieren para el cargo que se esté optando, el resultado sirve para evaluar si se necesita una retroalimentación para realizar un próximo proceso de selección e ir optimizándolo más en cada ocasión.

#### **4.7. Herramientas para los indicadores**

A continuación se presentan las herramientas utilizadas como indicadores para medir la eficiencia del diseño.

##### **4.7.1. Cuestionarios**

Los cuestionarios están dirigidos a todos los colaboradores administrativos que laboran en la empresa de seguridad privada, el objetivo es determinar si el modelo de gestión por competencias cumple con los objetivos previstos del propio modelo, así como con la misión, visión, objetivos y competencias gerenciales establecidas por la empresa. El cuestionario consta de dos series, cada una cuenta con seis interrogantes tipo cerrada, y se realizan con el objetivo de adjuntarlos a las estadísticas recopiladas por la empresa.

Tabla XXXIV. Cuestionario

CUESTIONARIO				
Fecha:				
Hora:				
<p>El objetivo del cuestionario es determinar, si el diseño de reclutamiento y selección de personal cumple con los objetivos establecidos, con las metas de la empresa y con las competencias gerenciales establecidas.</p>				
<p><b>Instrucciones:</b> Favor lea detenidamente las siguientes interrogantes y responda de manera objetiva, marcando con una X en la casilla que corresponda.</p>				
<b>SECCIÓN AGENTES DE SEGURIDAD PRIVADA</b>				
1. ¿ Cree usted que la selección de agentes de seguridad se ha realizado de buena manera?				
SI		NO		TAL VEZ
2. ¿ Cree usted que se han reducido las acciones no deseadas con los agentes de seguridad?				
SI		NO		TAL VEZ
3. ¿ Cree usted que se han minimizado las rotaciones de los agentes de seguridad, debido a las correctas capacitaciones brindadas?				
SI		NO		TAL VEZ
4. ¿ Cree usted que el modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias cubre las deficiencias del modelo anterior?				
SI		NO		TAL VEZ
5. ¿ Cree usted que debido a la selección por competencias de los agentes de seguridad, la empresa ha aumentado la calidad en el servicio prestado?				
SI		NO		TAL VEZ
6. ¿ Cree usted que ha aumentado la fidelidad de los colaboradores, debido a que el proceso de selección por competencias es un proceso mas justo?				
SI		NO		TAL VEZ
<b>SECCIÓN MODELO DE GESTIÓN</b>				
1. ¿ Cree usted que la información proporcionada en todo el proceso de selección fue clara y precisa?				
SI		NO		TAL VEZ
2. ¿ Cree usted que el modelo de selección por competencias le permite demostrar sus competencias y habilidades de una manera correcta?				
SI		NO		TAL VEZ
3. ¿ Cree usted que el proceso de selección se aplico de manera justa, y fue determinante para la correcta selección de talento humano?				
SI		NO		TAL VEZ
4. ¿ Cree usted que las pruebas aplicadas en el proceso de selección fueron las apropiadas para determinar las competencias y habilidades de los aspirantes al puesto?				
SI		NO		TAL VEZ
5. ¿ Cree usted que la aplicación del modelo de gestión por competencias le permite al colaborador tener posibilidad de crecimiento de manera justa dentro de la empresa?				
SI		NO		TAL VEZ
6. ¿ Cree usted que el modelo de gestión por competencias cumple con la misión, visión, objetivos y competencias establecidas por la empresa?				
SI		NO		TAL VEZ
<b>Observaciones</b>				
Elaborador por: _____				
Revisado por: _____				
Aprobado por: _____				

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.2. Entrevistas**

Las entrevistas se realizarán cuando suceda una acción no deseada, ya sea con todo el personal administrativo o con los agentes de seguridad privada que prestan el servicio. Las entrevistas serán grabadas en una oficina, y se evaluarán de manera precisa ciertos aspectos relacionados con las competencias, comportamientos y actitudes de los colaboradores que estén involucrados en las acciones no deseadas. Se realizan para minimizar costos innecesarios y dependiendo del resultado de la entrevista se determinará si es necesario realizar una capacitación a dichos colaboradores.



#### **4.7.3. Guía de observación**

El objetivo de la guía de observación es observar y evaluar el desempeño aplicado por el colaborador dentro de la empresa de seguridad privada, esta guía está dirigida a todos los colaboradores que laboran en la empresa de seguridad privada.

Es un indicador que muestra si las competencias gerenciales establecidas en el modelo de gestión por competencias se están cumpliendo de manera correcta.

La guía consta de 14 competencias a evaluar, y se realiza cuando el jefe de recursos humanos sospecha de algún incumplimiento en las competencias por parte de los colaboradores.

Tabla XXXV.      **Guía de observación**

 <b>GUÍA DE OBSERVACIÓN</b> 				
Fecha:				
Hora:				
Nombre del observador:				
<p>El objetivo de la guía de observación, es observar y evaluar el desempeño aplicado por el colaborador dentro de la empresa de seguridad privada.</p>				
Competencia a evaluar	SÍ	NO	A VECES	OBSERVACIÓN
Puntualidad				
Elaboración de actividades en tiempo y forma.				
Trabajo en equipo				
Trabajo con calidad				
Responsabilidad con el trabajo.				
Resuelve los problemas				
Es lider				
Capacidad de negociación				
Delega y da seguimiento de buena manera.				
Cumplimiento de metas				
Comunicación adecuada				
Buenas relaciones interpersonales.				
Toma decisiones				
Se autocontrola				
<b>Observaciones</b>				
Elaborador por: _____				
Revisado por: _____				
Aprobado por: _____				

Fuente: elaboración propia.





## 5. SEGUIMIENTO O MEJORA

### 5.1. Resultados obtenidos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados descritos en el inciso 4.7.1, fueron aplicados 27 cuestionarios que corresponden a la totalidad de colaboradores del área administrativa de la empresa de seguridad privada, después de haber sido aplicado el modelo diseñado.

#### 5.1.1. Interpretación

A continuación se presenta la interpretación de los distintos gráficos.

Figura 11. Resultados del gráfico 1



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número uno se obtuvo como resultado 25 “SI” lo que corresponde a un 93 % de la totalidad de encuestados, o “NO” que corresponde a un 0 % y 2 “TAL VEZ” a un 7 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, porque se cumplió con las expectativas.

Figura 12. Resultados del gráfico 2



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número dos se obtuvo como resultado 27 “SI” que representa la totalidad de los colaboradores encuestados. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, Debido que se cumplió con las expectativas.

Figura 13. Resultados del gráfico 3



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número tres se obtuvo como resultado 24 “SI” los que corresponden a un 89 % de la totalidad de los encuestados, 1 “NO” a un 4 % y 2 “TAL VEZ” que corresponde a un 7 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, dado que se cumplió con las expectativas.

Figura 14. Resultados del gráfico 4



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número cuatro se obtuvo como resultado 27 “SI” y representa la totalidad de los colaboradores encuestados. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, y se cumplió con las expectativas.

Figura 15. Resultados del gráfico 5



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número cinco se obtuvo como resultado 23 “SI” que es un 85 % de la totalidad de encuestados, o “NO” lo que corresponde a un 0 % y 4 “TAL VEZ” lo que corresponde a un 15 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, dado que se cumplió con las expectativas.

Figura 16. Resultados del gráfico 6



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número seis se obtuvo como resultado 24 “SI” que corresponde a un 89 % de la totalidad de encuestados, 3 “NO” y corresponde a un 11 % y 0 “TAL VEZ” lo que corresponde a un 0 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, porque se cumplió con las expectativas.

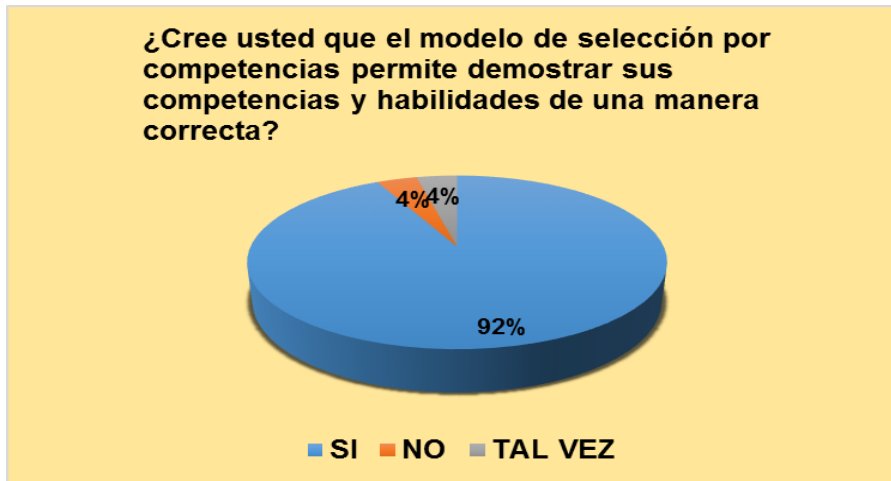
Figura 17. Resultados del gráfico 7



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número siete se obtuvo como resultado 27 “SI” que representa la totalidad de los colaboradores encuestados. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, de manera que se cumplió con las expectativas.

Figura 18. Resultados del gráfico 8

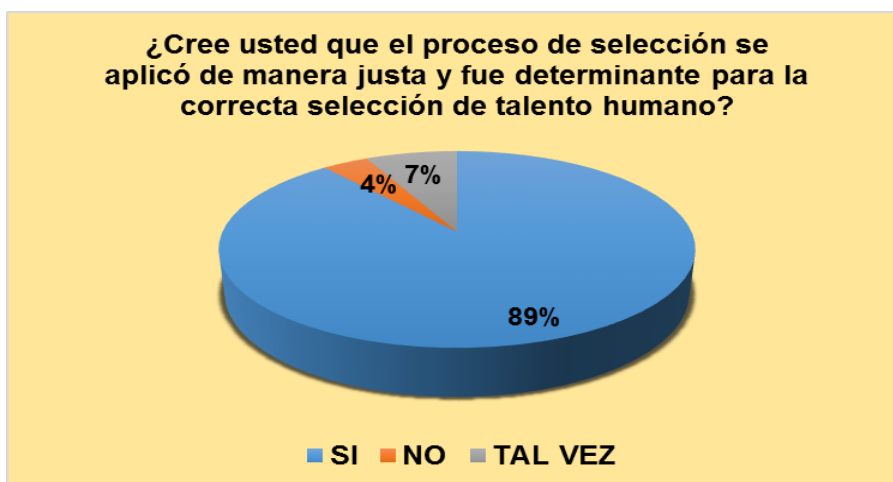


Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número ocho se obtuvo como resultado 25 “SI” que corresponde a un 92 % de la totalidad de encuestados, 1 “NO” y corresponde a un 4 % y 1 “TAL VEZ” que corresponde a un 4 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, por consiguiente, se cumplió con las expectativas.



Figura 19. Resultados del gráfico 9



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número nueve se obtuvo como resultado 24 “SI” y corresponde a un 89 % de la totalidad de encuestados, 1 “NO” que corresponde a un 4 % y 2 “TAL VEZ” que corresponde a un 7 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, por lo cual se cumplió con las expectativas.

Figura 20. **Resultados del gráfico 10**



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número diez se obtuvo como resultado 23 “SI” lo que corresponde a un 85 % de la totalidad de encuestados, 3 “NO” que representa a un 11 % y 1 “TAL VEZ” que es un 4 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, en consecuencia, se cumplió con las expectativas.

Figura 21. Resultados del gráfico 11



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número siete se obtuvo como resultado 27 “SI” y representa la totalidad de los colaboradores encuestados. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, en consecuencia, se cumplió con las expectativas.

Figura 22. **Resultados del gráfico 12**



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número diez se obtuvo como resultado 24 “SI” y corresponde a un 89 % de la totalidad de encuestados, 3 “NO” que corresponde a un 11 % y 0 “TAL VEZ” lo que corresponde a un 0 %. De esta manera se califica la pregunta como satisfactoria, pues se cumplió con las expectativas.

### **5.1.2. Aplicación**

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas en la aplicación del diseño se puede decir que el modelo resultante cumple con los objetivos, metas y alcances de la organización expuestos anteriormente en el presente trabajo de investigación.

Los resultados obtenidos demuestran que la aplicación del diseño planteado ayuda a favorecer el desarrollo de la empresa, brindando un soporte en el servicio prestado por los colaboradores, desarrollando de mejor manera

las habilidades y destrezas de los mismos y ayudando a que exista una competencia “sana” dentro de la organización, lo que incrementa la calidad en el servicio prestado y se ve reflejado en la atracción y fidelidad de los clientes.

## **5.2. Monitoreo y evaluación del desempeño**

A continuación, se detallan aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta ya implementado el diseño, los cuales ayudan a tener una visión clara sobre cómo se está desarrollando el modelo, como se están desempeñando los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos y ciertas recomendaciones a tener en cuenta para que el modelo implementado se acople a las necesidades de crecimiento de la empresa.

### **5.2.1. Desempeños a medir**

Es importante que mediante las guías de observación planteadas en el inciso 4.7.3 se analice la información recabada de dichas guías y se hagan informes en donde se anoten aspectos puntuales provenientes de los resultados y observaciones descritas en la guía, para medir el desempeño individual de cada colaborador y de esta manera felicitarle por sus fortalezas y retroalimentarle en sus debilidades, siempre tomando en cuenta que se debe de preguntar si ha ocurrido alguna situación específica, por la que ha fallado en alguna de las competencias establecidas en las guías de observación.

### **5.2.2. Instrumentos de la evaluación del desempeño**

Un instrumento de evaluación es una herramienta que se utiliza para documentar el desempeño de un colaborador y verificar los logros obtenidos.

De modo que para el presente diseño implementado se recomiendan dos instrumentos de evaluación.

- Lista de cotejo: en la lista de cotejo deberá detallarse aspectos importantes a evaluar como son las capacidades, habilidades, destrezas y conductas de los colaboradores, esta lista puede desarrollarse en el proceso de retroalimentación. La lista de cotejo debe incluir el nombre del colaborador evaluado, la fecha de realización de la observación, el nombre del evaluador, la lista con los ítems a evaluar, dos columnas SI/NO, una sección para observaciones y una escala en la que especifique satisfactorio o insatisfactorio.
- Guía de observación: El objetivo de la guía de observación, es observar y evaluar el desempeño aplicado por el colaborador dentro de la empresa, la metodología de las guías de observación consiste en que los colaboradores saben que son observados, en estas guías de observación se observaran las competencias establecidas por el diseño anteriormente, el diseño de esta guía se encuentra en el inciso 4.7.3.

### **5.2.3. Manuales de evaluación del desempeño**

Para el diseño implementado, es importante tener en cuenta que una herramienta útil e importante a la hora de crecer y pensar en acreditación puede ser la elaboración de los manuales de evaluación de desempeño, los cuales sustentan principios básicos como los siguientes:

- Dado que la empresa en estudio dispone del recurso humano como el recurso más importante para el logro de sus metas y objetivos, debe tomarse en cuenta con mayor frecuencia el desempeño de sus colaboradores en sus actividades.

- El objetivo principal del sistema implementado es evaluar la forma en que el colaborador evaluado se desenvuelve en el cumplimiento de sus actividades asignadas, de manera que se procure adquirir mayor productividad y calidad en el servicio prestado.
- Es importante que en el sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa en estudio, todo colaborador evaluado conozca la forma en que se evalúa su desempeño en las actividades asignadas.
- Es importante que el colaborador evaluado luego de conocer la forma en que se le evalúa su desempeño reciba una retroalimentación efectiva para su desarrollo profesional dentro de la empresa.

El objetivo de la creación de este manual consistiría en facilitar la ejecución de las actividades de la empresa y la aplicación de las técnicas establecidas anteriormente por parte del personal administrativo, además de crear una mejora en la relaciones personales entre los colaboradores de la empresa, adquiriendo una comunicación más productiva, clara y positiva, para la obtención de las metas establecidas y facilitaría la detección de deficiencias en el trabajo tanto de la organización como individualmente.

Como recomendación en la elaboración del manual de desempeño de actividades, se recomienda que el ciclo de evaluación se divida en dos partes, una evaluación intermedia que estaría comprendida con el periodo 1 de enero a junio y el periodo 2 de julio a diciembre, siendo esta ultima la evaluación final, el resultado promedio de ambas evaluaciones recibiría el nombre de evaluación final.

#### **5.2.4. Instructivos de la evaluación de desempeño**

Los instructivos de evaluación de desempeño tendrán como finalidad determinar y establecer los aspectos y lineamientos importantes para el correcto desarrollo del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores. La adecuada aplicación de la evaluación del desempeño servirá para que se logren tomar decisiones con fundamento técnico a la hora de rotación de personal.

El alcance del instructivo se centra en tres componentes fundamentales en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, los cuales son:

- Desempeño de las funciones de los colaboradores
- Desarrollo de las conductas de los colaboradores
- Necesidades de desarrollo y capacitación de los colaboradores

En pocas palabras la función del instructivo sería el informar de manera más clara y precisa lo que contiene el manual de evaluación del desempeño.

#### **5.3. Quien debe evaluar el desempeño**

Los encargados de realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores es el directivo de recursos humanos junto con el directivo de sistema de gestión, ellos deberán de ser los encargados de evaluar en forma individual el rendimiento laboral de cada colaborador e indicarle a cada colaborador el resultado de su evaluación, así como de presentar los resultados a la gerencia.



### **5.3.1. Sistema y método a evaluar**

El método que se recomienda implantar para el diseño implementado dentro de la empresa en estudio es el método de elección forzada, este consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En este método la persona que será el evaluador debe de escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Las ventajas de este método de elección forzada son las siguientes:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas personales.
- La aplicación de este método es sencilla y no requiere de preparación intensiva o sofisticada de los encargados de realizar la evaluación.

Las desventajas de este método de elección forzosa son las siguientes:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado.
- Discrimina solo los colaboradores buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

### **5.4. Ventajas y beneficios del diseño basado en competencias**

A continuación, se presentan algunas de las ventajas y beneficios adquiridos con el sistema implementado dentro de la empresa en estudio.

#### **5.4.1. Ventajas**

A continuación se detallan las ventajas del diseño basado en competencias.

##### **5.4.1.1. Incremento de la productividad**

El método implementado dentro de la empresa ayuda a incrementar la productividad de una manera en que se involucra más a los colaboradores, pues existe una relación positiva entre el desempeño de los mismos y las metas fijadas por la empresa. Todo empieza desde la selección de colaboradores productivos con base en la entrevista y las hojas de vida.

##### **5.4.1.2. Equipos de trabajo más eficientes**

Con el diseño basado en competencias los componentes del equipo tienen perfiles y competencias distintas y justo ahí es donde se complementan unos con otros, este diseño ayuda a analizar la información necesaria de cada colaborador, para que de esta manera se logre detectar las ineficiencias o errores que poder corregirse desarrollando nuevas competencias entre los colaboradores, incorporando nuevos colaboradores con perfiles que complementen al grupo o bien reduciendo al grupo.

##### **5.4.1.3. Información objetiva**

El diseño basado en competencias brinda la oportunidad de obtener resultados de manera óptimos, estos resultados se logran mediante datos medibles y objetivos, y no solamente mediante las observaciones realizadas.

#### **5.4.1.4. Objetivos bien definidos**

El diseño por competencias implementado en la empresa en estudio ayuda a establecer y asegurar que los objetivos laborales sean cuantitativos, medibles y lo más importante que se logren realizar, y darles seguimiento. Con este diseño se pueden observar deficiencias en la ejecución de tareas e ir las corrigiendo en el camino, además ayuda a alinear los resultados individuales de los colaboradores con la empresa, permite reconocer el trabajo bien desarrollado, compromete de una manera sana a los colaboradores y los motiva a cumplir con sus actividades establecidas.

#### **5.4.1.5. Optimización de los resultados**

El diseño por competencias implementado ayuda a incrementar la productividad mediante un sistema de mejora continua. Los encargados de la ejecución del diseño analizan constantemente las competencias que posee la empresa y las que pueden requerirse, para que de esta manera se propongan acciones que ayuden con las necesidades de cada puesto de trabajo.

### **5.4.2. Beneficios**

A continuación se detallan los beneficios del diseño basado en competencias.

#### **5.4.2.1. Incremento en la satisfacción y motivación del colaborador**

La adaptación del colaborador al puesto de trabajo y a la cultura de la organización, a trabajar por competencias, tiene como consecuencia el

incremento en la satisfacción y motivación del colaborador, con ello permite que se maximice su eficiencia en el desarrollo de las actividades, teniendo una visión clara de que es lo que se espera de los colaboradores y cuál es la contribución de los mismos para el cumplimiento de los objetivos. La satisfacción y motivación tienen una estrecha relación, con el diseño basado en competencias uno de los beneficios para el colaborador es que el reclutamiento de los mismos es de una manera justa y se toma en cuenta primeramente al talento que existe dentro de la empresa antes de tomar en cuenta talento de fuera, lo que genera una motivación mayor en el colaborador a esforzarse en la realización de sus actividades asignadas pues se siente parte importante de la empresa, un colaborador feliz es un cliente más, de manera que el diseño basado en competencias ayuda a disminuir el ausentismo laboral y la rotación de personal.

#### **5.4.2.2. Sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente**

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan una base, para establecer un sistema de remuneración, que sea justo, equitativo y eficiente, resultado de confiar en la valoración del puesto a criterios objetivos, medibles y cuantificables.

Para este diseño basado en competencias uno de los beneficios más sobresalientes y que casi nunca se enfoca en este, es el de la remuneración a los colaboradores por el desempeño de sus actividades, pues este diseño permite que de acorde a las competencias que posee cada colaborador y su preparación dentro de la empresa a partir de los resultados de la evaluación del desempeño se pueda ir realizando la base para establecer un sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente.

#### **5.4.2.3. Simplificación en etapas de cambio o mejora organizativa**

La simplificación de etapas de cambio es un beneficio que ayuda a la organización de manera permanente pues el proceso de cambio constituye cada una de las actividades que ayudan a la empresa para que esta pueda adoptar nuevas actitudes, ideas, tecnologías y formas de realizar los procesos establecidos dentro de la misma.

El presente diseño una de sus cualidades es que involucra a todos los colaboradores a trabajar en equipo y un proceso de cambio se da de forma eficiente cuando todos los colaboradores trabajan en equipo y comprometidos. Por lo tanto, con este diseño se logra que los colaboradores aporten buenas ideas a la empresa, que se sientan dueños de lo que realizan, que la empresa sea un lugar laboral agradable en el que los colaboradores estén motivados y satisfechos.

#### **5.4.2.4. Facilitación de evaluación continua del desempeño en forma generalizada**

El implantar el modelo de gestión por competencias, ayuda a facilitar la evaluación continua del desempeño, por lo que la mejora continua de cada colaborador y de la empresa es de manera progresiva. Dado que la evaluación del desempeño es una parte esencial que de cierta manera suele implementarse en las empresas y es un instrumento que sirve para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos de forma individual, el diseño implementado en la empresa en estudio es un pilar fundamental para la implementación de la evaluación del desempeño de los colaboradores, como parte de la mejora que el mismo diseño puede tener en caso que la empresa

crea necesario esta implementación. Con ello la empresa logrará: fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos que posee; logrará medir el logro de las actividades y los avances conseguidos; y mejorará aún más el desempeño de los colaboradores mediante la retroalimentación del desempeño.

## **5.5. Acciones correctivas**

Una de las herramientas más recomendables a implementar en el diseño basado en competencias implementado en la empresa, son las acciones correctivas, las cuales tienen como objetivo determinar las actividades que permiten asegurar el correcto tratamiento de acciones reales o potenciales que existen dentro de un proceso, con el propósito de prever que sucedan o evitar que vuelvan a suceder, entre las acciones correctivas que se pueden implementar al presente diseño se encuentra:

### **5.5.1. Auditorías internas**

Como ya se mencionó anteriormente, si la empresa en estudio busca su certificación, las auditorías internas son un requisito del sistema de gestión de calidad, estas auditorías deben de llevarse a cabo de manera planificada para determinar si el sistema implementado se mantiene de manera eficaz, si es conforme a las disposiciones planificadas y si cumple con los requisitos de la norma y del sistema de gestión de calidad que se ha establecido por la gerencia.

La realización de auditorías internas tiene muchos beneficios para la empresa, pues ayuda a detectar fallos existentes en los procesos de gestión que lleva la organización, permite una mejor comunicación interna a través de reuniones que sirven para transmitir los hallazgos encontrados en dichas

auditorías, permitiendo que los colaboradores estén informados tanto de sus propias actividades como las del resto de ellos, ayuda a plantear las acciones correctivas y preventivas a llevar a cabo cuando se encuentren no conformidades en las actividades o procesos que se realizan.

### **5.5.2. Evaluación de satisfacción del cliente**

La evaluación de satisfacción del cliente es quizá la acción más importante para la empresa, dado que la información obtenida por la evaluación de nuestro cliente es de primera mano, esta información es verídica al ciento por ciento porque viene de los clientes, por lo tanto, es importante analizar las experiencias de los clientes como usuarios de nuestro servicio prestado y a partir de allí lograr elaborar las estrategias más adecuadas para lograr aumentar la satisfacción de ellos.

El objetivo de la evaluación de satisfacción del cliente es lograr fidelización de los mismos, pues al desarrollar acciones que mejoren la calidad del servicio prestado, se incrementará la fidelidad de los clientes, además mediante esta evaluación se puede determinar si la empresa está gastando en atributos que el cliente no valora, por lo tanto, se pueden eliminar y reducir costos.

El formato recomendable de contactar a los clientes para el tipo de servicio que presta la empresa en estudio, para recoger la información de sus respuestas, es una forma online pues en ella se destaca una buena relación coste-beneficio, y las empresas que contratan los servicios que presta la empresa en estudio tiene rápido acceso a este formato.



### **5.5.3. Sugerencias relacionadas con el servicio prestado**

La empresa deberá implementar un sistema de gestión de sugerencias que ayude a retroalimentar la gestión para la mejora de calidad en el servicio prestado, de manera más real y cercana al cliente, estas sugerencias dan valor añadido a la gestión, pues vienen directamente de los clientes, pero para ello se deberá incentivar la participación de los mismos, con la participación de los clientes, las sugerencias permitirán evaluar el nivel de calidad con el que se presta el servicio y se podrá obtener información que ayude a una mejora integral en el servicio prestado.

La retroalimentación debe realizarse por medio de llamada telefónica, a los clientes potenciales de la empresa, siendo la mecánica de la misma la contestación de tres preguntas realizadas por medio del encargado en supervisar el sistema de gestión de sugerencias y respondidas por el cliente. Las preguntas que deben realizarse se encuentran en un formato de evaluación de sugerencias, es el formato en el que se ha trabajado, el formato brinda un soporte físico que indica que se ha realizado la gestión de sugerencias, este brinda información que se debe de adjuntar en las estadísticas de la empresa, el formato de evaluación de sugerencias es el siguiente:



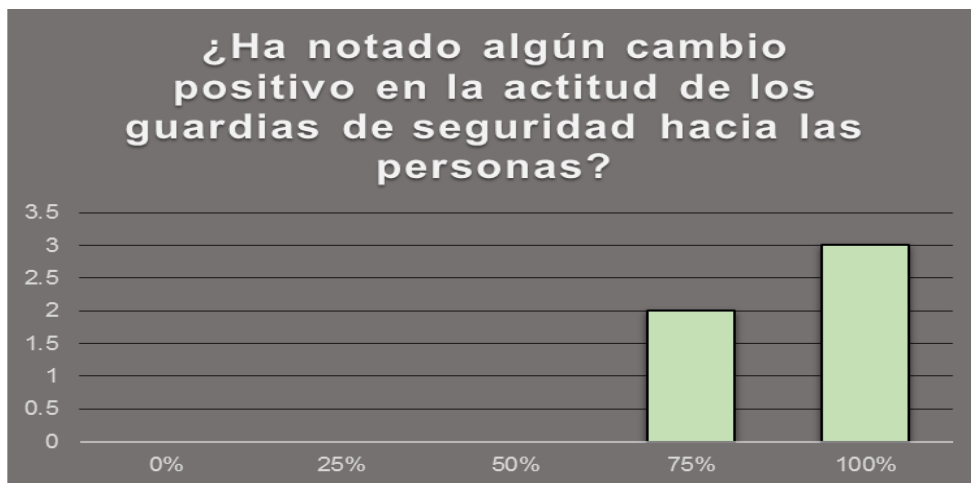
Tabla XXXVI. Evaluación de sugerencias

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS</b> 					
Fecha de realización:					
Hora:					
<b>Información cliente evaluado</b>					
Empresa					
Dirección					
Nombres					
Apellidos					
No. Celular					
<b>Información personal del equipo evaluador</b>					
Nombre					
Nombre					
Nombre					
<b>Preguntas</b>					
¿Ha notado un cambio positivo en la actitud de los guardias de seguridad hacia las personas?					
0%	25%	50%	75%	100%	
¿Ha notado un incremento en la calidad del servicio prestado por medio de los guardias de seguridad?					
0%	25%	50%	75%	100%	
¿Se han reducido las situaciones no deseadas por parte de los guardias en el desarrollo de sus actividades durante el servicio prestado?					
0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Observaciones</b>					
Elaborado por: _____					
Revisado por: _____					
Aprobado por: _____					

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar la evaluación de sugerencias a los clientes más leales y que mayor demandan los servicios de la empresa de seguridad, siendo una totalidad de 5 clientes, los resultados obtenidos al realizar dicha evaluación son:

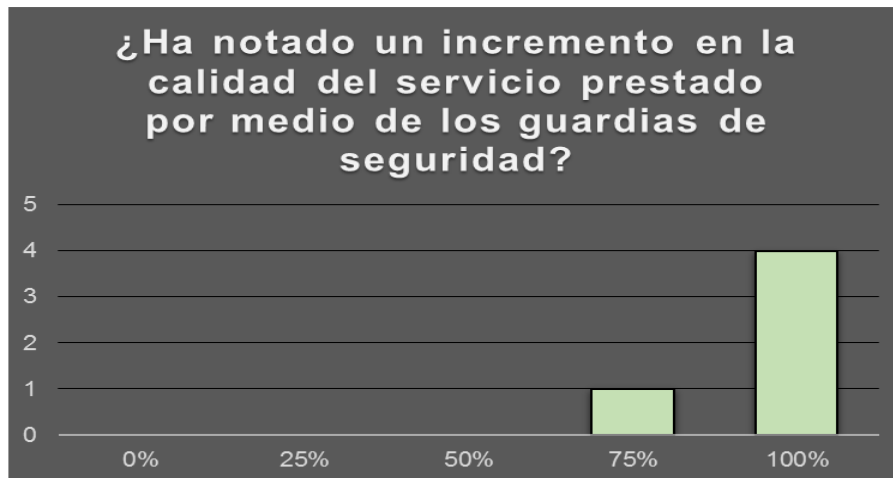
Figura 23. **Resultados de la pregunta 1**



Fuente: elaboración propia.

De una totalidad de cinco clientes o empresas más fieles, que contratan los servicios que presta la empresa de seguridad privada, el 40 % de ellos, o sea, 2 clientes, notaron un cambio positivo en la actitud de los agentes de seguridad calificándolos con un 75 % de positivismo mientras que, el 60 % restante, ósea, 3 clientes notaron un cambio positivo en la actitud de los agentes de seguridad calificándolos con un 100 % de positivismo.

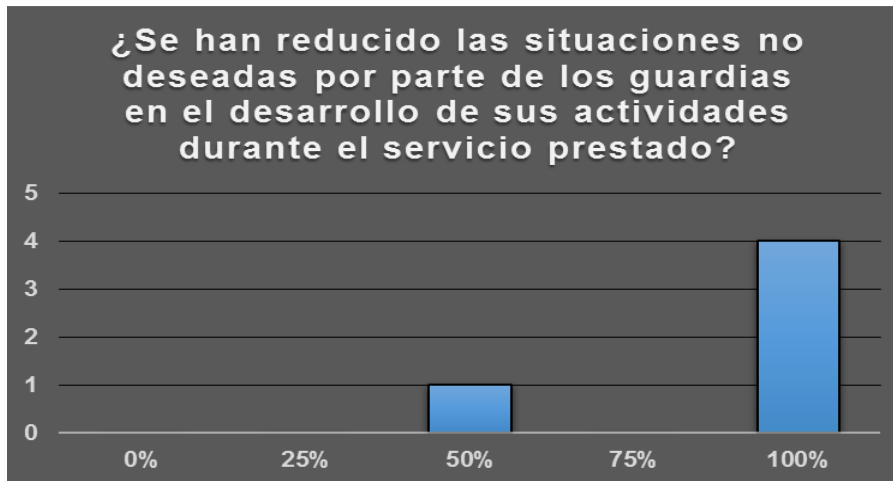
Figura 24. **Resultados de la pregunta 2**



Fuente: elaboración propia.

De una totalidad de cinco clientes o empresas más fieles, que contratan los servicios que presta la empresa de seguridad privada, el 20 % de ellos, o sea, 1 cliente, notaron un incremento en la calidad del servicio prestado (competencias de los agentes) calificándolos con un 75 %, mientras que, el siguiente 80 % restante, ósea, 4 clientes notaron un incremento en la calidad del servicio prestado calificándolos con un 100 %.

Figura 25. **Resultados de la pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

De una totalidad de cinco clientes o empresas más fieles, que contratan los servicios que presta la empresa de seguridad privada, el 20 % de ellos, o sea, 1 cliente, notaron una reducción de situaciones no deseadas calificándolos con un 50 %, mientras que, el 80 % restante, ósea, 4 clientes notaron una reducción de situaciones no deseadas calificándolos con un 100 %.

## CONCLUSIONES

1. El diseño del modelo significa un cambio en la manera de proporcionar empleo, implica tener una selección y reclutamiento de talento humano más justo en muchos aspectos importantes, mediante la debida evaluación, además brinda una guía clara sobre las conductas, competencias y habilidades.
2. Se logró establecer que de acorde a las competencias con las que cuenta cada colaborador, existiera una remuneración más justa, resultados obtenidos en la realización de las encuestas, del grafico 11, capítulo 5, inciso 5.1.1 se observa que el 100 % de la totalidad de colaboradores encuestados concluyeron que con la aplicación del modelo existe un crecimiento más justo, puesto que durante el proceso establecido se fueron realizando distintos “filtros” en los cuales después de cada filtro, un grupo más pequeño de aspirantes podía seguir en el proceso, hasta llegar a ser parte integrante de la empresa, estos filtros ayudaron a que se tengan colaboradores más cualificados para el adecuado desempeño de sus actividades y así el mejoramiento en la calidad del servicio prestado.
3. El modelo de selección por competencias ayudó a complementar las deficiencias del modelo con el que la empresa contaba, se complementaron las competencias necesarias de los colaboradores que prestan el servicio, mediante un diagnóstico del proceso existente.

4. El desarrollo y la ejecución del modelo presentó un costo bajo para la empresa, confrontado con los resultados obtenidos por parte de los colaboradores hacia el diseño y de los clientes hacia la calidad del servicio. Para la adecuada ejecución del diseño, se tomó en cuenta cual era la dirección a seguir de acorde al plan estratégico de la empresa, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la gerencia.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de las encuestas realizadas, se observó que las situaciones no deseadas durante el proceso de selección y reclutamiento por parte de los agentes de seguridad disminuyeron en un 100 %, lo que confirma la idoneidad del diseño y la correcta ejecución del mismo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar con el diseño dado que este brinda un soporte y un proceso eficiente en la consecución de colaboradores capaces y afines a las competencias establecidas por la empresa, para el logro de las metas y objetivos establecidos por la gerencia.
2. Mantener alineado el diseño con las metas y objetivos de la empresa, para que el diseño mantenga su eficiencia y cumpla siempre con las metas propuestas por la gerencia.
3. Mantener un informe estadístico de la información proporcionada por las entrevistas, guías de observación y cuestionarios, que permitirá tomar decisiones justas al momento de encontrar no conformidades en el proceso, al momento de rotación de personal, aumentos salariales, capacitaciones, entre otros.
4. Realizar los cuestionarios y entrevistas, en un periodo semestral, los cuales servirán como indicadores para tener una idea clara si se están cumpliendo los objetivos, en relación con el diseño en el servicio prestado.
5. Tomar en cuenta de manera prioritaria los resultados obtenidos de cada evaluación de satisfacción del cliente, para conocer de manera mejor si se está cumpliendo con los objetivos propuestos, por lo que se recomienda realizarse en un periodo trimestral.

6. Constituir un comité encargado de vigilar la correcta ejecución del diseño implantado, actualice los datos y las estadísticas recabadas de la información que se obtiene en todo el proceso de selección y reclutamiento, analice el modelo por competencias y los procesos alineados en él y en cada ocasión que se modifique la visión, misión y valores organizacionales.
7. Realizar reuniones con los miembros del equipo de reclutamiento en un periodo de cada 3 o 4 meses, para analizar los resultados y generar retroalimentación de las situaciones no conformes que se presenten en cualquiera de los procesos, selección, reclutamiento o bien capacitación.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2011. ISBN 9789506414771. 443 p.
2. \_\_\_\_\_. *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 2a ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2008. ISBN 978-950-641-477-1. 177 p.
3. \_\_\_\_\_. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 3 ed. Buenos Aires: Granica, 2008. 108 p.
4. \_\_\_\_\_. *Elija al Mejor: Como Entrevistar por Competencias*. 2a ed. Argentina: Granica S.A., 2004. ISBN 950-641-392-4. 251 p.
5. Alopeztoral. *Instrumentos de evaluación*. [en línea]. <<https://es.slideshare.net/alopeztoral/instrumentos-evaluacion/>>. [Consulta: 15 de agosto de 2018].
6. BLANCO, Prieto Antonio. *Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista*>. [Consulta: 22 de julio de 2018].
7. \_\_\_\_\_. *Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista*. [en línea].

<<http://www.losrecursoshumanos.com/identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista/>>. [Consulta: 17 de julio de 2018].

8. CAICEDO BUSTAMANTE, Víctor. *Curso de Talento y Confiabilidad Human.: Gestión por competencias*. [en línea]. <<https://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>>. [Consulta: 18 de julio de 2018].
9. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 530 p.
10. Prezi. *Estructura del modelo de Gestión por Competencias*. [en línea]. <<https://prezi.com/p6oatpsaljum/estructura-del-modelo-de-gestion-por-competencias/>>. [Consulta: 25 de septiembre de 2018].
11. INTECAP. *Competencias básicas y genéricas*, División Técnica, Guatemala, 2001. 145 p.
12. \_\_\_\_\_. *Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral*. Guatemala, 2001.
13. \_\_\_\_\_. *Guía para elaborar el análisis funcional*, Guatemala, 2001. 89 p.
14. PINTO VILLATORO, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. 1a ed. México. McGraw Hill Interamericana. S.A. de C.V. 2000. 545 p.

15. Lavanguardia. *¿Qué es la gestión por competencias?* [en línea].  
<<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>>.  
[Consulta: 10 de julio de 2018].
16. QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. *Técnica de incidentes críticos y competencias laborales.* [en línea].  
<<https://www.gestiopolis.com/tecnica-incidentes-criticos-competencias-laborales/>>. [Consulta: 22 de septiembre de 2018].
17. QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. *Técnica de incidentes críticos y competencias laborales.* [en línea].  
<<https://www.gestiopolis.com/tecnica-incidentes-criticos-competencias-laborales/>>. [Consulta: 12 de agosto de 2018].
18. Sociocultural Project. Taller de proyectos. *Tutorial de identificación de problemas, carencias y conflictos.* [en línea].  
<<https://es.scribd.com/doc/3050461/Identificacion-de-Problemas-Carencias-y-Conflictos>>. [Consulta: 06 de julio de 2018].
19. SPENCER Y SPENCER. *Competence at Work: Models for Superior Performance.* New York, 1993. 384 p.
20. VILLA ANDRADA, J.M., GARCIA, Garví. M., GARCIA RETAMAR, S., GALINDO CASERO, A., MERCHÁN, Felipe., ROJO DURÁN, R.M. Universidad de Murcia. [en línea].  
<<http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558/577>>. [Consulta: 09 de julio de 2018].

21. YACIRA EL MAR. *Ventajas que obtiene un trabajador de la formación basada en competencias.* [en línea]. <<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/5-%C2%BFqu%C3%A9-ventajas-obtiene-trabajador-formaci%C3%B3n-basada-competencias>>. [Consulta: 16 de agosto de 2018].
22. YACIRA EL MAR. *Ventajas que obtiene una empresa de la formación basada en competencias.* [en línea]. <<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/6-%C2%BFqu%C3%A9-ventajas-obtiene-empresa-formaci%C3%B3n-basada-competencias>>. [Consulta: 18 de agosto de 2018].